

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA:

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
FINANCIERA PARA EL PROCESO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA
ZONA TECNOLÓGICA ECC, BASADO EN ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT (ERM).**

AUTORAS:

DELIA KARINA MORA BENÍTEZ

MARGARITA ELIZABETH LLUMIQUINGA GUALOTUÑA

DIRECTOR:

JORGE WASHINGTON TAMAYO GORDÓN

Quito, septiembre del 2014

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, septiembre del 2014

Delia Karina Mora Benítez

C.I. 172116609-6

Margarita Elizabeth Llumiquinga Gualotuña

C.I. 171922031-9

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios quien con su amor infinito y protección ha sabido guiar mis pasos dándome sabiduría y entendimiento para avanzar en mi carrera profesional y culminarla con excelencia. A mis padres Segundo y Elena quienes con amor y sabiduría han sabido guiarme desde pequeña siendo mis pilares de formación. A mis hermanos quienes con paciencia han sabido guiarme en mis estudios. A mi novio Patricio quien con su amor me ha dado mucha fuerza para terminar mi trabajo de grado.

Karina

El presente trabajo de tesis está dedicado a Dios por regalarme cada día la dicha de estar viva y poder seguir adelante con los objetivos que me propongo, por brindarme una buena salud, para poder disfrutar con toda mi familia. Infinita gratitud a mi querido abuelo José Llumiquinga quién fue padre y madre, dándome cada día su apoyo moral, espiritual. A mi hijo Alan Geovanni Sntaxi Llumiquinga quién es la razón para seguir superándome cada día.

Margarita

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Politécnica Salesiana que nos brindó la oportunidad de formarnos en sus aulas tanto profesionalmente como espiritualmente. A nuestro director de tesis Jorge Tamayo quien con su paciencia y amplios conocimientos ayudó a que avancemos y culminemos nuestro trabajo de fin de carrera con éxito. A nuestros profesores que fueron los pilares de nuestra formación académica y profesional en nuestra carrera de contabilidad y auditoría. A la sociedad salesiana por apoyar el desarrollo y progreso de los jóvenes, por la acertada lucha de formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.

Karina Mora y Margarita Llumiyinga

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
FINANCIERA.....	3
1.1. Gestión administrativa.....	3
1.1.1. Definición.....	3
1.1.2. Propósitos de la gestión administrativa.....	3
1.1.3. Modelo de gestión administrativa.....	3
1.1.4. Importancia de un modelo de gestión administrativa.....	4
1.1.5. Objetivo de un modelo de gestión administrativa.....	4
1.1.6. Etapas de un modelo de gestión administrativa.....	5
1.1.7. Definición de control de gestión.....	6
1.1.8. Relación entre el control de gestión y el sistema de control de gestión....	7
1.1.9. Objetivos del control de gestión.....	7
1.1.10. Factores que afectan el control de gestión.....	8
1.1.10.1. Factores internos.....	8
1.1.10.2. Factores externos.....	9
1.1.11. Requisitos del control de gestión.....	9
1.1.12. Definición de planificación estratégica.....	10
1.1.13. Componentes de la planificación estratégica.....	10
1.2. Gestión financiera.....	11
1.2.1. Concepto.....	11
1.2.2. Objetivo.....	11
1.2.3. Limitaciones de la gestión financiera.....	12
1.2.4. Indicadores financieros.....	13
1.3. Indicadores.....	14
1.3.1. Características que debe tener un indicador.....	15
1.3.2. Niveles de aplicación.....	15
1.3.2.1. Indicadores estratégicos.....	15
1.3.2.2. Indicadores de gestión.....	16
1.3.2.3. Indicadores de servicio.....	17

1.4. Estudio del control interno.....	18
1.4.1. Definición.....	18
1.4.2. Objetivos.....	19
1.4.3. Importancia.....	19
1.4.4. Principios.....	20
1.4.5. Clasificación.....	20
1.4.6. Limitaciones del control interno.....	21
1.4.7. Mapa de procesos.....	22
1.4.7.1. Tipos de procesos.....	23
1.4.8. Métodos de recolección de información del sistema de control interno.....	23
1.4.8.1. Flujo gramas.....	23
1.4.8.2. Narrativas.....	24
1.4.8.3. Cuestionarios.....	25
1.4.8.4. Listas de chequeo.....	26
1.5. Administración de Riesgo Empresarial o Enterprise Risk Management (E.R.M.) y COSO II.....	27
1.5.1. Programa E.R.M.....	27
1.5.2. Definición de E.R.M.....	29
1.5.3. Beneficios del E.R.M.....	30
1.5.4. Metodología para identificar riesgos y matriz de estrategia competitiva de Porter.....	31
1.5.5. Técnicas para la administración de riesgos.....	32
1.5.6. Niveles de riesgo.....	33
1.5.7. Tipos de riesgos.....	34
1.5.8. Matriz de riesgos.....	35
1.5.9. C.O.S.O. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission).....	35
1.5.9.1. Informe C.O.S.O.....	35
1.5.9.2. Estructura y descripción de C.O.S.O. II.....	36
1.5.9.2.1. Ambiente interno.....	36
1.5.9.2.2. Establecimiento de objetivos.....	37
1.5.9.2.3. Identificación de eventos.....	37
1.5.9.2.4. Evaluación de riesgos.....	37

1.5.9.2.5. Respuesta al riesgo.....	38
1.5.9.2.6. Actividades de control.....	38
1.5.9.2.7. Información y comunicación.....	39
1.5.9.2.8. Monitoreo.....	39
1.5.9.3. Relación entre C.O.S.O. I y C.O.S.O. II.....	40
1.6. Administración de inventarios.....	41
1.6.1. Concepto de inventario.....	41
1.6.2. Objetivos.....	41
1.6.3. Concepto de administración de inventarios.....	41
1.6.4. Técnicas de administración de inventarios.....	42
1.6.5. Control de inventario.....	44
1.6.6. Costos de inventario.....	45
1.6.7. Método de costeo de inventario.....	46
CAPÍTULO 2.....	48
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ZONA	
TECNOLÓGICA ECC.....	48
2.1. Diagnóstico situacional.....	48
2.1.1. Conocimiento del negocio.....	48
2.1.2. Identificación de los elementos sistémicos de la organización.....	58
2.1.2.1. Misión.....	58
2.1.2.2. Visión.....	58
2.1.2.3. Objetivos.....	58
2.1.2.4. Propuesta de un organigrama estructural y funcional a la empresa Zona Tecnológica ECC.....	59
2.1.2.5. Descripción de los departamentos de la empresa Zona Tecnológica ECC.....	62
2.2. Procesos actuales que se manejan en inventarios.....	65
2.2.1. Adquisición de productos.....	65
2.2.2. Recepción de productos.....	65
2.2.3. Almacenaje de productos.....	66
2.2.4. Embarque de productos.....	66
2.2.5. Contabilización de productos.....	66
2.3. Matriz F.O.D.A. de la empresa Zona Tecnológica ECC.....	68

2.3.1. Conclusiones del análisis F.O.D.A.....	75
CAPÍTULO 3.....	77
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION	
ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA EL	
PROCESO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA	
ZONA TECNOLÓGICA ECC.....	77
3.1. Sección 1. Evaluación del proceso de inventarios en la empresa	
Zona Tecnológica ECC.....	77
3.1.1. Sección 1.1. Mapa de procesos de la empresa Zona Tecnológica ECC....	77
3.1.2. Sección 1.2. Diagnóstico y evaluación de control interno de inventarios mediante matrices de valoración para controles clave, procesos, objetivos, políticas, normas, tomando como base el C.O.S.O II.....	82
3.1.2.1. Ambiente de control.....	84
3.1.1.2.Establecimiento de objetivos.....	85
3.1.1.3.Identificación de eventos.....	86
3.1.1.4.Evaluación de riesgos.....	87
3.1.1.5.Respuesta al riesgo.....	88
3.1.1.6.Actividades de control.....	89
3.1.1.7.Información y comunicación.....	90
3.1.1.8.Monitoreo.....	91
3.1.1.9.Informe de resultados de las matrices de controles internos de inventarios.....	92
3.2. Sección 2: Diseño e implementación del modelo de gestión administrativa financiera para el proceso de inventarios de la empresa	
Zona Tecnológica ECC.....	94
3.2.1. Proceso de adquisición de inventarios.....	96
3.2.2. Proceso de recepción de inventarios.....	109
3.2.3. Proceso de almacenamiento de inventarios.....	119
3.2.4. Proceso de ventas y despachos de inventarios.....	130
3.2.5. Proceso de devoluciones y garantías de inventario.....	149
3.2.6. Proceso de toma física de inventarios.....	168
3.2.7. Proceso de control contable de inventarios.....	191

CONCLUSIONES.....	221
RECOMENDACIONES.....	223
LISTA DE REFERENCIAS.....	225
ANEXOS.....	227

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores financieros.....	14
Tabla 2. Indicadores estratégicos.....	16
Tabla 3. Indicadores de abastecimiento.....	17
Tabla 4. Indicadores de inventarios.....	17
Tabla 5. Indicadores de servicio.....	18
Tabla 6. Ejemplo de narrativa.....	25
Tabla 7. Ejemplo de cuestionario.....	26
Tabla 8. Ejemplo de listas de chequeo.....	26
Tabla 9. Niveles de riesgo.....	34
Tabla 10. Valor de participación de proveedores.....	54
Tabla 11. Valor de participación de clientes.....	56
Tabla 12. Calificaciones según el nivel de ocurrencia en la empresa.....	69
Tabla 13. Análisis de factores internos (fortalezas y debilidades) (A) y (B).....	70
Tabla 14. Análisis de factores externos (oportunidades y amenazas) (A)(B).....	72
Tabla 15. Matriz análisis F.O.D.A. Zona Tecnológica ECC.....	74
Tabla 16. Tabulador de calificaciones de niveles de riesgos de inventarios.....	82
Tabla 17. Calificaciones de los controles en el proceso de inventarios.....	83
Tabla 18. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-procesos.....	84
Tabla 19. Matriz de evaluación de control interno de inventarios- objetivos.....	85
Tabla 20. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-controles.....	86
Tabla 21. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-políticas.....	87
Tabla 22. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-políticas.....	88
Tabla 23. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-controles.....	89
Tabla 24. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-métodos.....	90
Tabla 25. Matriz de evaluación de control de inventarios-evaluaciones.....	91
Tabla 26. Resumen del diagnóstico de control interno de inventarios.....	92
Tabla 27. Matriz de riesgo.....	93
Tabla 28. Formato de tarjeta de proveedor.....	102

Tabla 29. Formato de orden de pedido.....	103
Tabla 30. Resumen de existencias de producto CAM122DLK01.....	104
Tabla 31. Control de proveedores por familia y marca de producto.....	105
Tabla 32. Control de órdenes de pedido aprobadas.....	106
Tabla 33. Stock de inventarios máximos y mínimos de flash memory.....	107
Tabla 34. Control de recepción de facturas de compra y notas de crédito.....	115
Tabla 35. Control de ingreso de mercadería a bodega.....	116
Tabla 36. Control de mercadería etiquetada y sus series.....	126
Tabla 37. Creación de nuevos códigos contables de productos de bodega.....	127
Tabla 38. Control de facturas para ser entregadas al departamento contable.....	128
Tabla 39. Lista de costos y precios por tipo de producto.....	142
Tabla 40. Control de facturas de venta generadas en el mes.....	145
Tabla 41. Control de órdenes de venta procesadas.....	146
Tabla 42. Ingreso de nota de crédito de una factura de compra.....	165
Tabla 43. Control de órdenes de trabajo de reparaciones.....	166
Tabla 44. Listado de productos con datos del conteo de inventarios.....	187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso del modelo de gestión administrativa.....	6
Figura 2. Control de gestión y sistema de control de gestión.....	7
Figura 3. Ejemplo de flujograma inventario.....	24
Figura 4. Estrategia competitiva (Porter).....	31
Figura 5. Estructura C.O.S.O. II.....	36
Figura 6. Relación entre C.O.S.O. I y C.O.S.O. II.....	40
Figura 7. Logotipo Zona Tecnológica ECC.....	49
Figura 8. Productos que se comercializan en Zona Tecnológica ECC.....	50
Figura 9. Compras mensuales a proveedores.....	55
Figura 10. Ventas mensuales a clientes.....	57
Figura 11. Organigrama estructural propuesto para Zona Tecnológica ECC.....	60
Figura 12. Organigrama funcional propuesto para Zona Tecnológica ECC.....	61
Figura 13. Pantalla sistema Intuit QuickBooks.....	67
Figura 14. Mapa de procesos de la empresa Zona Tecnológica ECC.....	81
Figura 15. Diagrama general de los procesos que intervienen inventarios.....	95
Figura 16. Flujograma del procedimiento de adquisición de inventarios.....	101
Figura 17. Flujograma del procedimiento de recepción de inventarios.....	114
Figura 18. Acta de incidencia de control de inventarios.....	117
Figura 19. Puertas con códigos de acceso y puertas anti hurtos.....	120
Figura 20. Etiquetas rígidas y adhesivas anti hurto.....	121
Figura 21. Flujograma del procedimiento de almacenamiento de inventarios.....	125
Figura 22. Flujograma del proceso de ventas y despachos de inventarios.....	139
Figura 23. Formato de orden de venta.....	143
Figura 24. Formato de recibo de caja.....	144

Figura 25. Formato de autorización de reserva de mercadería en bodega para ventas puntuales.....	147
Figura 26. Flujograma del proceso de devoluciones y garantías de inventarios.....	158
Figura 27. Formato de solicitud de devoluciones y garantías de productos.....	162
Figura 28. Formato de orden de trabajo de reparaciones de productos	163
Figura 29. Formato de nota de crédito para una factura de venta	164
Figura 30. Flujograma del proceso de toma física de inventarios.....	177
Figura 31. Formato de acta de inicio de levantamiento de inventario.....	182
Figura 32. Hoja de indicaciones de toma física de inventario entregada al personal convocado.....	185
Figura 33. Formato de acta de finalización de levantamiento de inventario.....	188
Figura 34. Flujograma del proceso de control contable de adquisiciones de inventarios.....	206
Figura 35. Flujograma del proceso de control contable de recepción de inventarios.....	207
Figura 36. Flujograma del proceso de control contable de almacenamiento de inventarios.....	208
Figura 37. Flujograma del proceso de control contable en el registro de facturas de compra de mercadería en el sistema contable Intuit QuickBooks.....	209
Figura 38. Flujograma del proceso de control contable de ventas y despachos de mercadería.....	210
Figura 39. Flujograma del proceso de control contable de devoluciones y garantías de mercadería	211

Figura 40. Flujograma del proceso de control contable de toma física de mercadería	212
Figura 41. Flujograma del proceso de control contable de presentación de impuestos al S.R.I.....	213
Figura 42. Flujograma del proceso de control de saldos de cuentas contables de inventario.....	214

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico de la situación actual del proceso de inventarios de la empresa Zona Tecnológica ECC.....	227
Anexo 2. Evaluación de niveles de riesgo del diagnóstico de los procesos de inventarios de la empresa Zona Tecnológica ECC.....	231

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa Financiera para el Proceso de Inventarios en la Empresa Zona Tecnológica ECC, basado en Enterprise Risk Management (ERM), acorde a sus características y necesidades, como respuesta a las falencias detectadas en la empresa.

La siguiente investigación brinda un aporte teórico-práctico para la empresa por constituir una guía que servirá como herramienta de apoyo para los usuarios que controlan las operaciones de la misma.

Con este manual se desea que la empresa cuente con una ventaja competitiva, frente a otras empresas dedicadas a la misma actividad económica, puesto que requiere contar con el correcto control del proceso de inventarios, que permita tomar decisiones estratégicas, operativas en forma acertada.

Principalmente el problema que se observa en la empresa Zona Tecnológica ECC, es la falta de control en sus stocks de inventarios, en los procesos administrativos y financieros que intervienen en inventarios y también se ha detectado falta de seguridades físicas en sus instalaciones y en los productos almacenados lo cual expone a la empresa a sufrir devastadores riesgos económicos por robos, pérdidas o sustracciones indebidas.

Es por ello que surge la necesidad de efectuar mayores controles sobre los diversos procedimientos ya sea de adquisición, recepción, almacenaje de inventarios, además de aquellas que intervienen en los diferentes proceso de control contable de adquisiciones, recepción y almacenamiento de inventarios, ventas y bajas de inventarios, para poder determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades realizadas, de tal forma que se mejore continuamente el desarrollo de los mismos, con el objeto de obtener la maximización de la calidad de la administración así como de fomentar la optimización de los bienes y servicios que presta el mismo.

ABSTRACT

This work has as main objective the implementation of a Management Model for Financial Management Process Area Business Inventories Technology ECC, based on Enterprise Risk Management (ERM), according to their characteristics and needs, in response to identified weaknesses in the company.

The following research provides a theoretical and practical contribution to the company that will be a guide as a support tool for users to control the operations of the same.

With this manual you want the company to have a competitive advantage over other companies in the same industry, since it requires having the right inventory control process, permitting strategic, operational decisions wisely.

Mainly the problem seen in the business area Technology ECC is the lack of control in their stocks of inventories, financial and administrative processes involved in inventory and also detected lack of physical security at its facilities and products stored which exposes the company to suffer devastating economic risks of theft, loss or improper subtractions.

That is why there is the need for greater controls on the various procedures either acquisition, receipt, storage, inventory, in addition to those involved in the various process accounting of acquisitions, receipt and storage of inventory, sales and low inventory in order to determine the efficiency, effectiveness and economy of the activities, so that they continually improve their development, in order to obtain the maximization of quality of management and to encourage the optimization of the goods and services provided therein.

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo de tesis se encuentra estructurado de tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo se presentan conceptos básicos sobre: gestión administrativa y gestión financiera como su importancia, objetivos, etapas, factores internos y externos, indicadores de gestión e indicadores financieros, se establece también el control interno su importancia, clasificación, limitaciones, métodos de recolección de la información, también ERM sus beneficios, limitaciones, técnicas, COSO I, II, administración de inventarios su objetivo, técnicas, control, métodos de costeo, lo cual nos permita adquirir un amplio conocimiento de la base teórica.

En el segundo capítulo se describe la totalidad de la empresa Zona Tecnológica ECC contiene un diagnóstico situacional dando a conocer el negocio de la empresa, así como sus productos, clientes, proveedores, competidores, ventas, sistema contable, estructura organizacional, factor económico, tecnológico, demográfico, social y legal, procesos que manejan la empresa, recalcando que en el proceso de inventario tiene algunas dificultades, ya que no existe control del stock de inventarios, también se ha verificado que no se revisa la calidad del producto que se recibe, la mercadería de bodega no cuenta con etiquetas anti hurtos, en el departamento contable se utiliza un sistema contable extranjero llamado Intuit QuickBooks, pero lamentablemente no cuenta con el módulo de valuación de inventarios mediante kardex, los índices de gestión administrativa, financieros no son utilizados en el área administrativa y contable, es por ello que la evaluación de la gestión es deficiente.

En el tercer capítulo se expone las soluciones para los problemas encontrados en la empresa por lo que se realiza el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para el proceso de inventarios de la empresa, en el que se desarrolla:

Diagnóstico y evaluación de control interno de inventarios mediante matrices de valoración para controles clave, procesos, objetivos, políticas, normas, tomando

como base el C.O.S.O II., como son: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, monitoreo.

Proceso de adquisición, recepción, almacenamiento de inventarios, control contable de adquisiciones, recepción y almacenamiento, ventas y bajas de inventarios que realiza; políticas de gestión, manual de procedimientos, uso de documentos fuentes, flujogramas, indicadores de gestión y financieros.

Consecuentemente, se detalla las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado con el estudio, el cual servirá de soporte técnico y de control a la empresa, a fin de mejorar el manejo de recursos, a través de la eficiencia en la realización de actividades y de esta manera contribuir al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

1.1. Gestión administrativa

1.1.1. Definición

Muñiz (2003), expuso que la gestión administrativa brinda una base administrativa a los procesos que existen en los diferentes departamentos de una empresa, con la finalidad de lograr resultados seguros y obtener una gran ventaja competitiva. Por lo tanto, la gestión administrativa nos sirve para mejorar los procesos de una empresa, para obtener beneficios que permitan el crecimiento de la misma.

1.1.2. Propósitos de la gestión administrativa

Muñiz (2003) expone los siguientes propósitos de la gestión administrativa:

- ✓ Brindar apoyo en la planificación y control de las actividades de la empresa.
- ✓ Gestionar el manejo del sistema de información contable.
- ✓ Analizar desde la parte administrativa todas las decisiones que deba tomar la empresa en relación a inversiones, políticas comerciales, precios de compra y venta de productos, utilidades.

Estos propósitos son primordiales para realizar una buena gestión administrativa dentro de una organización, ya que la meta ideal será realizar un control en la administración de las operaciones y políticas de las operaciones de la empresa.

1.1.3. Modelo de gestión administrativa

Para la U. Gavidia (2010), un modelo de gestión administrativa son gestiones que sirven para lograr los objetivos de una organización, aplicando el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Es decir, el modelo

de gestión administrativa debe basarse en los elementos utilizados para una buena administración de procesos, con ello podrá alcanzar el cumplimiento de metas a corto plazo con resultados favorables.

1.1.4. Importancia de un modelo de gestión administrativa

Según la U. Gavidia (2010), el modelo de gestión administrativa ayuda a optimizar la realización de los procesos para incrementar la eficacia en la gestión de los servicios.

Por esta razón, si aplicamos nuevos modelos de gestión a los procesos administrativos agilitamos el movimiento de la información y de documentos, y así poder ser eficientes en el servicio prestado.

1.1.5. Objetivos de un modelo de gestión administrativa

U. Gavidia (2010) detalla los siguientes objetivos:

- ♣ Perfeccionar los procesos de gestión, permitiendo un trabajo eficaz.
- ♣ Renovar los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.
- ♣ Implantar procedimientos de control de los procesos internos y de los productos o servicios que se ofrece para tomar decisiones, partiendo de la situación actual de la empresa.
- ♣ Renovar nuevas tecnologías para incrementar la oferta y demanda de productos o servicios.
- ♣ Generar una información adecuada para clientes externos e internos.

Por ende, con estos objetivos podremos implementar un modelo de gestión administrativa en una organización, siempre que cada uno de ellos sea estructurado adecuadamente.

1.1.6. Etapas de un modelo de gestión administrativa

Para U. Gavidia (2010), el modelo de gestión administrativa tiene 3 etapas que se detallan a continuación:

- ♣ Investigación de la estructura funcional: se describe las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas.
- ♣ Examinar las relaciones con terceros: se identifica y describe las empresas con las que interactúa el producto o servicio y el objeto de su interacción.
- ♣ Identificación de los procesos de la empresa: se establece los límites funcionales y los servicios que se prestan. Los procesos de la empresa estarán determinados según las funciones de los departamentos.

Con estas tres etapas la empresa puede establecer los mecanismos idóneos para realizar el modelo adecuado de gestión administrativa para su negocio, revisando el organigrama estructural, evaluando sus vínculos con terceras personas y estableciendo los procesos principales, para el desarrollo económico de la empresa.

Desarrollo del modelo de gestión administrativa

Las etapas del desarrollo de un modelo de gestión administrativa se establecen en el siguiente gráfico:

Proceso del modelo de gestión administrativa

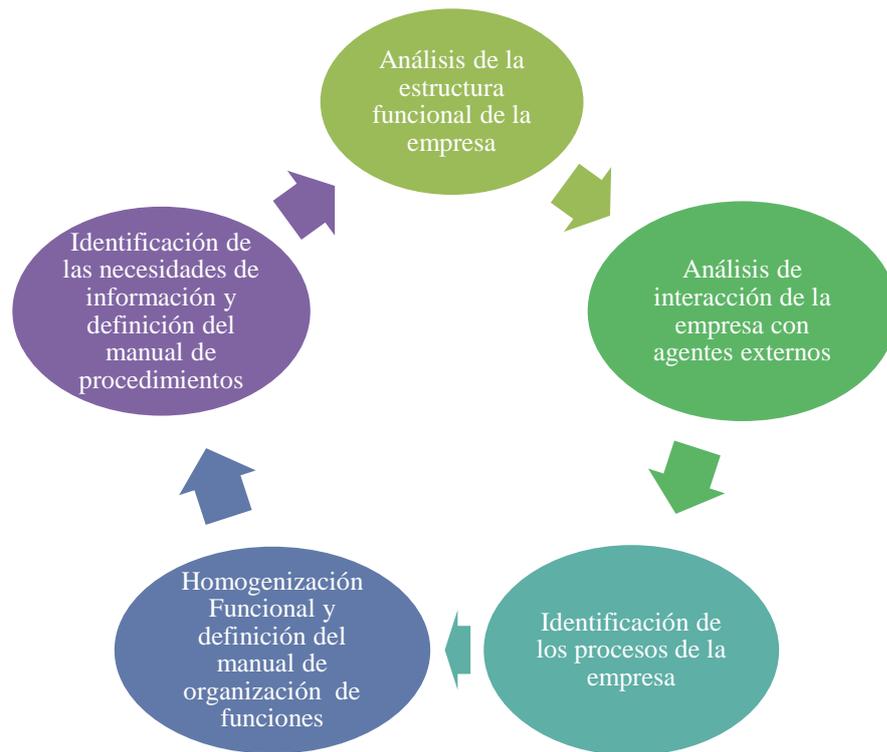


Figura 1.

Fuente: Gavidia, 2010.

1.1.7. Definición de control de gestión

“El control de gestión es un proceso para dirigir la gestión institucional hacia los objetivos de la empresa, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros)” (Robert, 2007, pág. 14). Este argumento permite indicar que el control de gestión es una herramienta administrativa creada por la gerencia de la empresa, que le ayuda a obtener las informaciones necesarias para la toma de decisiones operativas.

“El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- Reducir los riesgos y eventualidades del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el nivel de cumplimiento” (Muñiz, 2003, pág. 30).

- “Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica)
- Adaptar y modificar la estructura de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Modificar los objetivos en función de los resultados esperados” (Muñiz, 2003, pág. 30).

De esta forma, el control de gestión guiará a la empresa a estructurar sus objetivos, de acuerdo a los resultados que se desea tener, y poder minimizar el impacto de posibles riesgos que puedan ocurrir.

1.1.8. Relación entre el control de gestión y el sistema de control de gestión

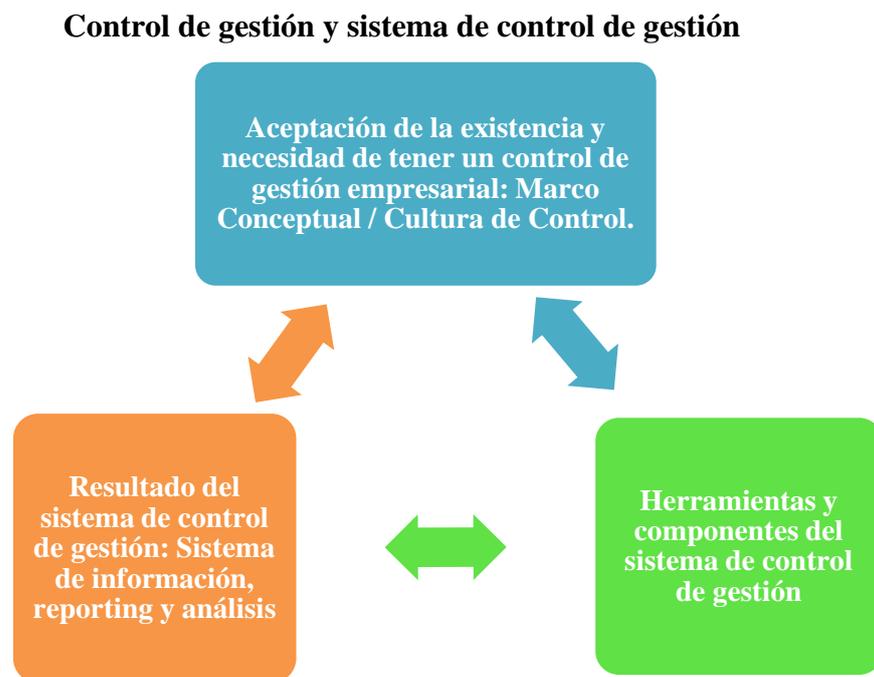


Figura 2.

Fuente: Muñiz, 2003.

1.1.9. Objetivos del control de gestión

Entre los objetivos del control de gestión mencionamos los siguientes:

- Controlar la gestión administrativa y financiera de la empresa mediante la revisión de los resultados financieros de cada período contable.
- “Incluir un sistema de planificación estratégica que funcione en un ciclo largo que permitan obtener resultados primordiales para el crecimiento de la empresa.
- Desarrollar un adecuado sistema de control de gestión mediante la revisión de las actividades institucionales que tiene la empresa.
- Evaluar el valor de la gestión de las estructuras funcionales de la empresa.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información y la forma de transmitir la información.” (Muñiz, 2003, pág. 37).

Cabe indicar, los objetivos son la base para mejorar el funcionamiento de la gestión administrativa de la empresa, permitiendo lograr un control de los procesos, control de la información y control en los planes estratégicos.

1.1.10. Factores que afectan el control de gestión

Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización, tenemos factores tanto internos como externos que se explican a continuación:

1.1.10.1. Factores internos

- “El organigrama estructural y funcional de la empresa.
- La capacidad de dirección que tienen los gerentes dentro de la empresa.
- El sistema de información contable y financiero que maneje la empresa.
- El tipo de personal y el sistema de remuneración existente.
- La existencia de un responsable del control de gestión.
- La aplicación de leyes, reglamentos y códigos internos adecuados” (Muñiz, 2003, pág. 35).

Estos factores internos deben estar bien manejados dentro de la empresa, para conseguir buenos resultados del control de gestión que deseamos implementar.

1.1.10.2. Factores externos

- “La competencia externa también es muy diversa, esto nos obliga a adaptar las estrategias de diferente manera.
- La actividad económica, el sector y la posibilidad de ampliar los productos y mercados.
- Cambios en las exigencias de calidad que requieren los clientes, lo cual ha provocado que se tenga mayor variedad de productos.
- Las diferentes leyes a aplicar en función de la región o país” (Muñiz, 2003, pág. 35).
- La innovación de tecnologías para promocionar mejor los productos.

Por ello, los factores externos deben ser bien estudiados en la empresa, para establecer mecanismos, que disminuyan su influencia en el desarrollo de control de gestión de los procesos.

1.1.11. Requisitos del control de gestión

Los requisitos de control de gestión son aquellas características que todo sistema de control debe cumplir para adquirir los objetivos. A continuación detallamos los más importantes:

- “Debe permitir saber si la empresa está controlada, y si además se controla lo más importante.
- Debe servir como sistema de información para que cada área de la empresa o responsable reciba la información que requiera para el control de objetivos.
- Debe permitir conseguir que el personal esté motivado para alcanzar eficientemente los objetivos planteados” (Muñiz, 2003, pág. 36).

Es importante, tener un adecuado control de gestión, para que el personal se encuentre motivado y sea responsable de sus actividades e información que maneja, con ello se podrá lograr fácilmente resultados que satisfagan a la dirección de la empresa.

1.1.12. Definición de planificación estratégica

“El control de gestión se sustenta en la planificación estratégica, puesto que ésta es un conjunto de elementos que permiten lograr los objetivos establecidos, estos elementos incluyen normas, medidas, términos de trabajo. La planificación estratégica marca criterios y formas de trabajo dentro de un período de tiempo” (Muñiz, 2003, pág. 46).

Es considerable, la empresa debe realizar planes estratégicos cada cierto tiempo en cada departamento de trabajo, lo cual ayudará a tomar medidas y criterios adecuados para conseguir fácilmente los objetivos.

1.1.13. Componentes de la planificación estratégica

- ✓ “Misión de la empresa: aquí se describen los propósitos primordiales de una empresa, es decir su razón de ser.
- ✓ Determinación de objetivos: se debe especificar los objetivos que se cumplirán en ciclos establecidos en los diferentes departamentos de la organización.
- ✓ Detallar las estrategias para alcanzar los objetivos: consiste en analizar las estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos” (Muñiz, 2003, pág. 46).

Es importante, conocer la misión de la empresa, establecer objetivos y desarrollar estrategias para lograr la consecución de los objetivos, que la empresa requiere para su crecimiento interno como externo.

1.2. Gestión financiera

1.2.1. Concepto

Tennent (2010) explica que, la gestión financiera se refiere a analizar las decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios en las actividades de una empresa. Por ello, una función financiera contiene todas las tareas que se relacionan con utilizar y controlar los recursos financieros. Por esta razón, la gestión financiera debe enfocarse en suministrar adecuadamente los recursos monetarios que tiene la empresa, para mantener equilibrado su desarrollo económico.

La función financiera integra:

- “La determinación de las necesidades de recursos financieros es decir, el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles.
- La obtención de financiación que de mejores resultados a la empresa, teniendo en cuenta los costos y la estructura financiera de la empresa.
- El análisis financiero detallando el estudio de información, de manera que podamos obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa” (Tennent, 2010, pág. 51).

Para tener una buena gestión financiera, tanto gerencia como el departamento financiero deben detallar las necesidades financieras que tiene la organización, establecer mecanismos para obtener préstamos de terceros, que faciliten la inversión económica con buenos resultados para la empresa.

1.2.2. Objetivo

Para Dallos (2008), el objetivo de la gestión financiera apoya la toma de decisiones relacionadas a la estructura de la financiación, enfocándose en dos factores como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza; para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea

realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero. Para toda empresa es primordial tener beneficios e incremento de la riqueza en su negocio, para lo cual se debe mantener una gestión financiera controlada, que ayude a fomentar el logro de los objetivos financieros que se desea conseguir.

1.2.3. Limitaciones de la gestión financiera

Oportunidad de la información

Si hay un retraso indebido en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia. La gerencia puede necesitar evaluar las ventajas de la presentación a tiempo frente al suministro de información confiable. A menudo, para suministrar información a tiempo es necesario presentarla antes de que todos los aspectos de una determinada transacción u otro hecho sean conocidos, perjudicando así su fiabilidad. Si la presentación se demora hasta poder conocer todos sus aspectos, la información puede ser altamente íntegra, pero de poca utilidad para los usuarios que han tenido que tomar decisiones en el instante (Hansen-Holm, 2011, pág. 143).

Por lo tanto, la información debe ser relevante y oportuna, para que sea analizada y permita tomar decisiones precisas en los momentos requeridos por la gerencia y el negocio.

Equilibrio entre costo y beneficio

“El equilibrio entre costo y beneficio es una importante limitación. Los beneficios derivados de la información deben exceder los costos de suministrarla. Sin embargo, la evaluación de costos y beneficios, sustancialmente es un proceso de juicios de valor” (Hansen-Holm, 2011, pág. 150).

“Es más los costos no son soportados por quienes disfrutan de los beneficios. Los beneficios pueden ser disfrutados por usuarios distintos de aquéllos para los que se prepara la información” (Hansen-Holm, 2011, pág. 150).

Esto quiere decir, siempre debe haber un equilibrio entre costo y beneficio en donde los costos no excedan demasiado de la utilidad obtenida ni los beneficios excedan sobre los costos participantes.

1.2.4. Indicadores financieros

Para analizar correctamente los indicadores de una empresa es necesario conocer la actividad que realiza, la forma como realiza los procesos, la etapa de desarrollo en que se encuentra la empresa, la situación general de la economía.

“Las relaciones financieras, señaladas en términos de razones o indicadores tienen poco significado por sí mismas” (Tennent, 2010, pág. 237). Por lo tanto, no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo. Los estándares de comparación que se utilizan son los siguientes:

- “Las razones o indicadores de una misma empresa, obtenidos en años anteriores, son fáciles de obtener, especialmente para quien trabaje dentro de la empresa” (Tennent, 2010, pág. 237). Estos permiten apreciar su tendencia financiera, ya sea positiva o negativa.
- “Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serán indicadores puestos como meta para la empresa y sirven para que el analista examine la distancia que los separa de los indicadores reales alcanzados” (Tennent, 2010, pág. 237). Es decir, si realizamos indicadores basados en presupuestos, podremos compararlos posteriormente con los indicadores obtenidos de los resultados reales de un periodo contable real.

- “Los parámetros que el analista logra asimilar a través del estudio y la experiencia, van formando su propio criterio sobre lo que es adecuado o no para una empresa determinada” (Tennent, 2010, pág. 237). Es importante, utilizar indicadores financieros para analizar los resultados de los balances obtenidos de un periodo contable versus resultados de años anteriores, esto servirá para evaluar el nivel de rendimiento en el que se encuentra el negocio y establecer posibles riesgos o eventos, que puedan generarse si no se toma medidas preventivas.

A continuación detallamos algunos indicadores financieros que son de gran importancia para conocer la situación económica de una empresa o negocio:

Tabla 1. Indicadores financieros

Clase	Indicador	Fórmula de cálculo	Interpretación
Indicadores de liquidez Determina la capacidad del negocio para generar efectivo que le permita pagar a terceros.	Capital de trabajo	activo corriente menos pasivo corriente	Representa la liquidez que para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
	Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Indica la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de la empresa para cubrir pasivos a corto plazo,

Fuente: Sánchez, 2006.

1.3. Indicadores

“Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades, que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes.” (Franklin, 2001, pág. 94).

Por esta razón, con los indicadores se puede evaluar los diferentes procesos vinculados a un departamento o varios departamentos en una misma empresa, con esto se medirá la efectividad de dichos procesos y establecer ideas que ayuden a mejorar y alcanzar las metas a corto plazo.

1.3.1. Características que debe tener un indicador

- ❖ “Ser útil para la toma de decisiones.
- ❖ Ser posible de medir.
- ❖ Transmitir información de una parte a otra.
- ❖ Debe ser demostrable.
- ❖ Aprobado por la organización.
- ❖ Justificable en relación a su costo-beneficio.
- ❖ Fácil de explicar.
- ❖ Utilizable con otros indicadores” (Franklin, 2001, pág. 95).

Cabe indicar, las características son cualidades básicas que debe tener el indicador, esto ayudará a determinar su nivel de eficiencia y relevancia dentro de la empresa.

1.3.2. Niveles de aplicación

Por sus niveles de aplicación se dividen en tres grupos:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicios

1.3.2.1. Indicadores estratégicos

“Ayudan al logro de los objetivos estratégicos relacionados con la misión del departamento de la empresa responsable. Miden el cumplimiento de objetivos en: actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión” (Franklin, 2001, pág. 96). Por lo tanto, los objetivos estratégicos van relacionados con el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados, y sus resultados en la empresa.

Tabla 2. Indicadores estratégicos

Nombre	Tipo de Indicador	Fórmula o descripción
Visión de la empresa	Cualitativos	-Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes. -Cómo fomenta el nivel de compromiso
	Cuantitativos	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$

Fuente: Franklin, 2001.

1.3.2.2. Indicadores de gestión

“Los indicadores de gestión miden el cómo se está realizando el proceso optimizando recursos. Este tipo de indicadores permiten detectar lo que está ocurriendo y tomar acciones para mejorar la situación. Los indicadores de gestión informan sobre procesos y funciones, se utilizan en el proceso administrativo para: controlar la operación, prevenir desvíos que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, verificar el logro de las metas” (Franklin, 2001, pág. 96).

Es decir, el indicador de gestión ayudará a evaluar cómo está ejecutando los procesos y funciones, por parte de la administración de una empresa.

A continuación mencionamos los principales indicadores de gestión:

Tabla 3. Indicadores de abastecimiento

Indicador	Descripción	Fórmula	Impacto (comentario)
Calidad de los pedidos generados	Número y porcentaje de pedidos de compras entregadas sin demora.	$\frac{\text{Productos generados sin problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Disminución de los problemas por la generación errónea de pedidos, como: costo de pedidos.

Fuente: Franklin, 2001.

Tabla 4. Indicadores de inventarios

Indicador	Descripción	Fórmula	Impacto (comentario)
Índice de rotación de mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de ventas.	$\frac{\text{Ventas acumuladas} \times 100}{\text{Inventario promedio}}$	Las políticas de inventario deben mantener un elevado índice de rotación.

Fuente: Franklin, 2001.

1.3.2.3. Indicadores de servicio

“Miden la calidad con que se generan productos o servicios, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para: establecer acciones de mejoramiento, elevar la calidad de atención al cliente. Permiten identificar: el nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio, el grado de satisfacción o calidad que tiene el cliente sobre el producto o servicio recibido” (Franklin, 2001, pág. 97). Es decir, los indicadores de servicio están relacionados con la calidad del servicio ofrecido a los clientes, y la satisfacción de sus requerimientos.

Tabla 5. Indicadores de servicio

Nombre	Tipo de indicador	Fórmula o descripción
Proveedores	cualitativos	-Grado en que los proveedores abastecen de recursos que pueden ampliar las ventajas competitivas. -Cómo aumentan la capacidad de respuesta. -En qué medida permiten elevar la calidad de los productos y servicios.
	cuantitativos	$\frac{\text{Proveedores nacionales}}{\text{Total de proveedores}}$
		$\frac{\text{Proveedores del exterior}}{\text{Total de proveedores}}$

Fuente: Franklin, 2001.

1.4. Estudio del control interno

1.4.1. Definición

“Es un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa” (Perdomo A. , 2000, pág. 3). Es importante, que una empresa mantenga un control interno en cada uno de sus departamentos, para verificar la eficiencia de las actividades encomendadas a los responsables de cada área, controlar el manejo de los recursos, controlar el manejo de información confidencial relacionada con el movimiento del negocio.

1.4.2. Objetivos

Los objetivos del control interno son:

- ❖ “Notificar fraudes.
- ❖ Descubrir robos y desfalcos.
- ❖ Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- ❖ Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- ❖ Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y además activos de la empresa.
- ❖ Promover la eficiencia del personal.
- ❖ Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo.
- ❖ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- ❖ Proporcionar mecanismos para asegurar la calidad, oportunidad, organización y comprensión de la información para toma de decisiones.
- ❖ Establecer y facilitar mecanismos que ayuden al cumplimiento del entorno legal” (Perdomo A. , 2000, pág. 5).

Po lo tanto, estos objetivos son la base para mantener un control interno eficiente dentro de una empresa, así se evitara riesgos innecesarios en los que podría vincularse la organización, los cuales afecten su integridad dentro del mercado.

1.4.3. Importancia

“Un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa como son el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, es decir un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos” (Perdomo A. , 2000, pág. 5).

Podemos indicar, todas las empresa ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con el control administrativo mediante el uso de un buen sistema de contabilidad, que tenga un catálogo de cuentas práctico, también es necesario que la empresa cuente con sistema de control interno, para poder confiar en los resultados financieros.

1.4.4. Principios

Los principios de control interno son 5 y se detallan a continuación:

1. “Separación de funciones de operación, custodia y registro.
2. Dualidad de personas en cada operación: es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
4. El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión
5. La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad” (Perdomo A. , 2000, pág. 4).

Es decir, para mantener un adecuado control interno se deben establecer reglas y principios para cada departamento, lo cual ayude a salvaguardar la confidencialidad de la información, mantenida por cada responsable de su respectiva área de trabajo.

1.4.5. Clasificación

El control interno se clasifica en administrativo y contable:

- ✓ “Control interno administrativo: promocionar la eficiencia en el trabajo de la empresa, además que la realización de las operaciones se fije en las políticas establecidas por la administración de la empresa” (Perdomo A. , 2000, pág. 6).

- ✓ “Control interno contable: cuando se busca proteger los activos de la empresa y se quiere obtener una información confiable y oportuna en un tiempo. El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros, que se refieren a la protección de los activos de la empresa, y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable” (Perdomo A. , 2000, pág. 6).

Por lo tanto, las operaciones y acceso a los activos se deberá realizar de acuerdo con autorizaciones especificadas por la administración de la empresa, además es imprescindible que se maneje una planificación con procedimientos desarrollado por la administración de cada empresa, para el control interno eficiente de cada departamento, así se podrá manejar correctamente los recursos, información y procesos.

1.4.6. Limitaciones del control interno

Perdomo (2000), menciona que el sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste. Entre las limitaciones que pueden afectar al control interno están las siguientes:

- ⇒ Errores humanos: Los errores humanos pueden darse por malentendidos en las instrucciones, evaluaciones equivocadas, descuido del personal, distracciones.
- ⇒ Conflicto: Los conflictos pueden causar confusión en el ambiente.
- ⇒ Obviar la dirección: La dirección puede obviar la estructura para cometer fraude o presentar falsificaciones en los estados financieros. El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares. En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos.

- ⇒ “Cambios en las condiciones: Las condiciones pueden cambiar, debilitando un sistema que era adecuado en un punto del tiempo.
- ⇒ Separación de funciones: Un empleado tiene conflicto de intereses en la realización de sus funciones cuando no tiene claro cuáles son sus obligaciones y actividades a desempeñar.
- ⇒ Confabulación: Cuando dos o más personas actúan juntas para cometer y encubrir un acto cuyo fin es el de evadir el sistema de control interno” (Perdomo A. , 2000, pág. 73).

Cabe indicar, muchas personas piensan que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los males que tiene la organización, esto no es así, porque no soluciona todos los problemas de una organización, por esta razón se debe establecer parámetros con la gerencia para tomar decisiones oportunas. cuando se presenten riesgos que afecten el manejo de información, recursos y operaciones.

1.4.7. Mapa de procesos

El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una entidad de una forma distinta a la que se conoce. Mediante este gráfico podemos ver tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que pueden afectar positiva o negativamente al resultado final del trabajo. También los mapas de proceso permiten identificar los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quien afecta el trabajo mal realizado y el valor de cada tarea al proceso. Permite observar cómo se entrelazan las tareas entre sí que se requieren para completar el trabajo (Mahecha, 2012, pág. 2).

Es de vital importancia manejar mapas de procesos dentro de una organización, lo cual ayudará a visualizar como se distribuyen las actividades de cada área, y los responsables del cumplimiento de dichas operaciones.

1.4.7.1. Tipos de procesos

A continuación se describen los procesos que intervienen en un mapa de procesos:

1. “Procesos estratégicos: son los que establece la Dirección de una empresa y definen como opera el negocio, como crea valor para el cliente / usuario y para la empresa.
2. Procesos claves: son los que están vinculados a los servicios que presta la empresa al cliente / usuario, por lo tanto el resultado del servicio o producto es percibido por el cliente o usuario.
3. Procesos de apoyo: son los procesos de soporte a los procesos claves, sin ellos no podrían ser factibles los procesos claves ni los estratégicos” (Gadex, 2012, pág. 2).

Por lo cual, estos procesos son la base para la elaboración de un mapa de procesos, con ello podemos determinar la estructura del mapa, de acuerdo al funcionamiento del negocio y sus finalidad.

1.4.8. Métodos de recolección de información del sistema de control interno

1.4.8.1. Flujogramas

Para Franklin (2001), un flujograma es un diagrama de una parte específica del sistema de control interno que muestra el flujo de datos o autoridad. Cuando se prepara apropiadamente el flujograma, nos puede indicar todas las operaciones y procedimientos relacionados a un proceso determinado.

Un flujograma es un gráfico que expone mediante figuras el desarrollo de uno o varios procesos.

Ejemplo de flujograma inventario

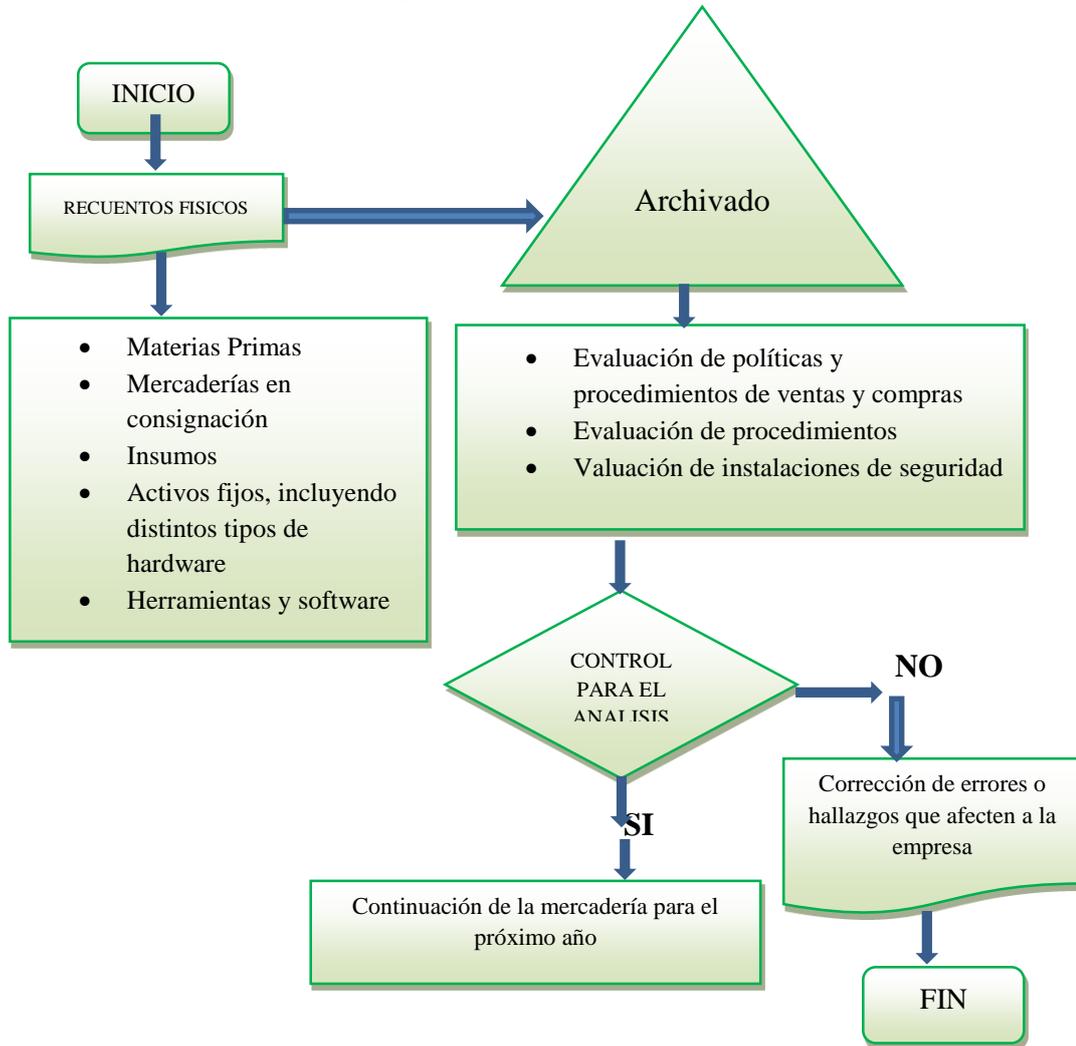


Figura 3.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

1.4.8.2. Narrativas

Franklin (2001), expuso que las narrativas consisten en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las áreas administrativas que conforman la empresa haciendo referencia a los registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Una narrativa es una descripción por escrito de la estructura del control interno del cliente. Una adecuada narrativa cumple con tres características:

- Origen de cada documento y registro del sistema
- Como se lleva a cabo todo el procedimiento

- La disposición de cada documento, el registro en el sistema, su uso y mantenimiento.

Por lo tanto, una narrativa sirve para describir procesos relacionados a un área de trabajo, detallando documentos que se utilizan para dichos procesos.

Tabla 6. Ejemplo de narrativa

Área a revisar: Departamento de bodega

Fecha: 31 de diciembre de 2012

Responsable: Verónica Escobar contadora general

Descripción: en este departamento revisaremos las perchas en donde ubicaremos los productos, por tipo o marca, luego realizaremos un conteo físico de toda la mercadería que se tiene en stock hasta la fecha constatando que lo físico y lo del sistema contable concuerden, de no ser así se realizará un recuento para constatar los faltantes o sobrantes si hubiera. También se revisará los productos obsoletos para darles de baja.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

1.4.8.3. Cuestionarios

Franklin (2001), considera que los cuestionarios consisten en el empleo de un conjunto de preguntas las cuales incluyen temas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control. Mientras que las negativas señalan una falta de debilidad en el sistema establecido.

Por lo cual, los cuestionarios sirven para obtener resultados de diferentes situaciones expuestas, con la finalidad de tener una idea más amplia para determinar soluciones.

Tabla 7. Ejemplo de cuestionario

N°	Preguntas	Sí	No	Observaciones
1	¿Existen normas de seguridad para el personal?	X		
2	¿Posee la empresa manuales de Control interno?		X	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

1.4.8.4. Listas de chequeo

Franklin (2001), indica que las listas de chequeo son herramientas que utilizan preguntas orientadas a identificar problemas por áreas y sirven para motivar posibles soluciones o la detección de oportunidades de mejora. Para identificar las oportunidades de mejora, es importante realizar un recorrido por la empresa, siguiendo todas las etapas del sistema de comercialización.

Es importante, usar listas de chequeo para determinar soluciones a los conflictos, que se puedan dar en los diferentes departamentos de una empresa, con ello aportaremos a mejorar el control interno.

Tabla 8. Ejemplo de listas de chequeo

Medidas a Considerar	Preguntas Sugeridas	Sí	No	+/-
Desarrollar un manual para cada cargo existente en la empresa	¿Existe un manual para cada cargo dentro de la empresa?			
Realización de objetivos divididos por semestres	Se plantea metas u objetivos para cada año?			

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

1.5. Administración de Riesgo Empresarial o Enterprise Risk Management (E.R.M.) y COSO II

1.5.1. Programa E.R.M.

El Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway (COSO) exploró la necesidad de una orientación sobre administración de riesgos, por esta razón inició un proyecto en enero de 2001 para obtener una estructura global sobre cómo mejorar el procesos de administración de riesgos. En septiembre 2004 se publica un informe llamado Enterprise Risk Management Integrated Framework (E.R.M.) el mismo que incluía todo el cuadro para implementar administración de riesgos empresariales en una empresa. La incertidumbre ofrece tanto riesgos como oportunidades, con el potencial de enriquecer el valor (Estupiñan, 2006, pág. 117).

Por ello, la creación de E.R.M ha sido de gran valor para mejorar la administración de riesgos en las organizaciones, y de esta forma aprovechar las oportunidades para manejar mejor los eventos que vayan surgiendo.

El antecedente fundamental de la gestión de riesgos corporativos es que existe cada entidad para proporcionar valor para sus grupos de interés. La gestión del riesgo empresarial negocia para tratar la incertidumbre, los riesgos y oportunidades relacionadas, mejorando la capacidad de establecer valor. El valor se amplía cuando la gerencia establece la estrategia y los objetivos para alcanzar un equilibrio entre el crecimiento, los objetivos y riesgos relacionados (Estupiñan, 2006, pág. 117).

Podemos decir, la administración de riesgos es una herramienta que ayuda a determinar mecanismos, para disminuir los eventos posibles que puedan afectar a los distintos procesos u operaciones que intervienen en un negocio.

Por su parte Estupiñan (2006) señala que la administración de riesgos empresariales E.R.M. comprende:

- Ordenar el apetito por el riesgo y la estrategia: La administración supone el gusto de riesgo de la entidad en la evaluación de alternativas estratégicas, la fijación de objetivos, y el desarrollo de componentes para administrar los riesgos.
- Enriquecer las decisiones de respuesta al riesgo: La administración de riesgos empresariales E.R.M. permite identificar entre las alternativas de respuesta al riesgo, evitar, reducir, compartir, y aceptar el riesgo.
- Disminuir sorpresas y pérdidas operacionales: Las empresas consiguen capacidad para identificar eventos posibles y determinar respuestas, reduciendo las pérdidas.
- Identificar y administrar riesgos empresariales múltiples y transversales: Cada riesgo afecta diferentes partes de la administración y el E.R.M. facilita la respuesta a los impactos, así como respuestas frente a riesgos grandes.
- Aprovechar las oportunidades: A través de la atención de eventos, la administración está en la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan.
- Mejorar el despliegue del capital: La obtención de información sobre el riesgo le permite a la administración valorar las necesidades de capital y mejorar la asignación de capital.
- Ligar el crecimiento, el riesgo y rendimiento: Todos los negocios aceptan el riesgo como parte del incremento de la riqueza, y siempre esperan un rendimiento tal que compense el riesgo.

Estos elementos nos sirven para ayudar a detectar los posibles riesgos que puedan ocurrir durante la consecución de los procesos, cada uno de ellos nos indican las pautas con las que se debe actuar al momento de un evento, por esto la gerencia debe evaluar cada elemento para llevarlo a su organización.

Un programa E.R.M. requiere:

- Establecer los riesgos principales.
- Aprobar su riesgo esencial de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- Evaluar los controles que existan para disminuir su impacto.
- Decidir cuáles son los riesgos secundarios.

Para llevar a cabo un programa E.R.M. se requiere:

- ❖ Establecer y formular los objetivos.
- ❖ Identificar riesgos vinculados a los objetivos.

Esto ayuda a la administración a lograr los indicadores de desempeño y rentabilidad de la empresa, de la misma forma ayuda a prevenir la pérdida de recursos. El E.R.M. asegura la presentación de reportes y el cumplimiento de leyes, garantiza evitar el daño a la reputación de la empresa, es decir que el E.R.M. le ayuda la organización a llegar a donde se ha propuesto evitando obstáculos que se puedan presentar en el camino.

1.5.2. Definición de E.R.M.

“Un riesgo es algo que imposibilita lograr los objetivos. Es medido en procesos de probabilidad e impacto. La administración de riesgo empresarial (E.R.M.) es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos” (Estupiñan, 2006, pág. 119).

Es decir, la administración de riesgos es una herramienta que ayuda a detectar amenazas que puedan afectar el desenvolvimiento del negocio.

El E.R.M. es un proceso efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración u otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el cumplimiento de metas (Estupiñan, 2006, pág. 119).

Por lo tanto, los resultados favorables que tenga una empresa, se pueden medir por la habilidad que tenga, para lograr los objetivos y evitar los riesgos durante sus movimientos económicos. El E.R.M. es una inversión para la empresa ya que previene, pérdidas, fraudes, poseer cuentas incobrables e ineficiencias en el desarrollo de los procesos de cada área de la empresa.

1.5.3. Beneficios del E.R.M.

La administración de riesgos empresariales (E.R.M.) es de gran ayuda para que la empresa alcance eficientemente los objetivos, a continuación detallamos los beneficios: Incremento en la posibilidad de alcanzar las metas, permite entender los riesgos claves y sus importancias, determina todos los riesgos o crisis que se encuentran alrededor del negocio de la empresa, permite que la gerencia se enfoque en asuntos de gran importancia, da la capacidad de tomar mayor riesgo para obtener mayores recompensas (Estupiñan, 2006, pág. 139).

Por lo cual, si podemos estudiar los riesgos de una manera que beneficie a la empresa, se ayudará a determinar soluciones, que favorezcan la seguridad y equilibrio del negocio frente a posibles eventos.

1.5.4. Metodología para identificar riesgos y matriz de estrategia competitiva de Porter

Un buen instrumento para el planeamiento estratégico de la Administración de Riesgos Empresariales (E.R.M.), es la matriz de estrategia competitiva de Porter:

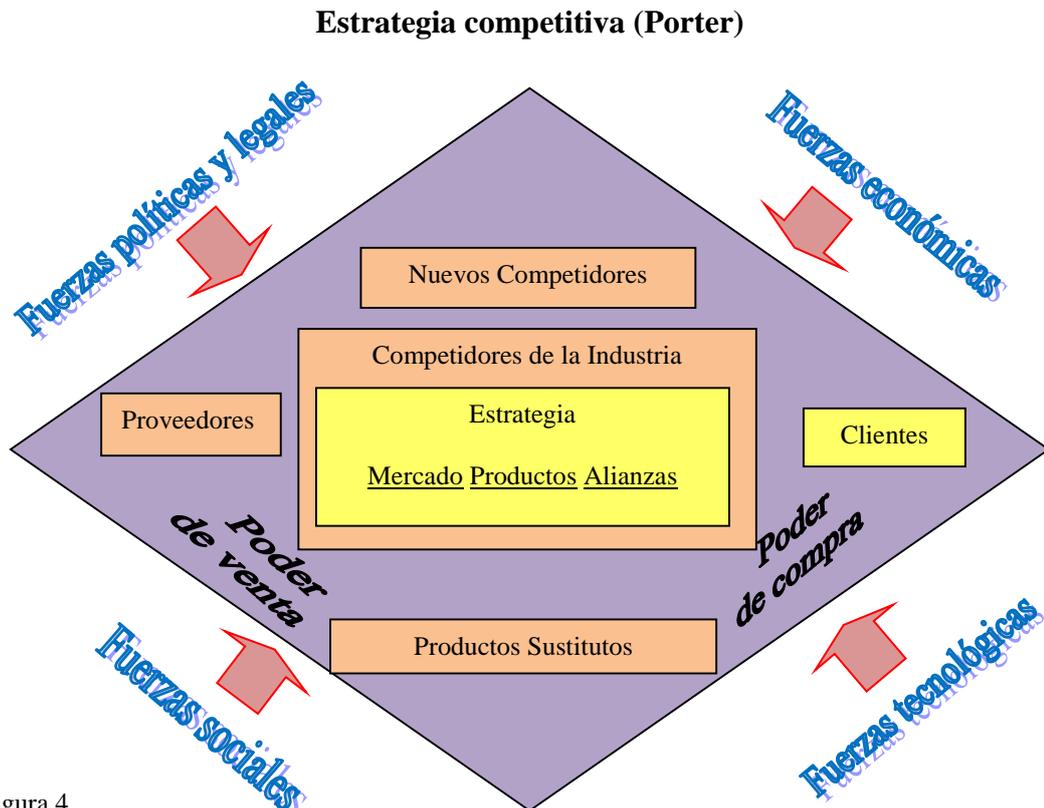


Figura 4.

Fuente: Casal, 2013.

Bittan (2012), explica que la estrategia competitiva es importante para los gerentes y se basa en conocer los sectores industriales, comerciales y de servicio de sus competidores y su entorno. Por lo cual, una empresa que requiere crear estrategias competitivas primero necesitaría entender su industria y negocio, así como a sus competidores.

Un camino importante para planificar la estrategia corporativa, fue la propuesta de Michel E. Porter quien indica que existen cinco fuerzas que intervienen en la renta a largo plazo dentro de un mercado, además estas fuerzas pueden afectar las operaciones y estabilidad de una empresa las mismas que se detallan a continuación:

- a) Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles para los nuevos competidores que pueden llegar con nuevos recursos para apoderarse de una parte del mercado.
- b) Rivalidad entre los competidores: para una empresa será difícil en un mercado donde los competidores se encuentren bien posicionados, ya que siempre enfrentará precios, publicidades y llegadas de nuevos productos o servicios.
- c) Poder de negociación de los proveedores: un mercado no será agradable cuando los proveedores puedan imponer sus condiciones de precio y volumen del pedido.
- d) Poder de negociación de los clientes: un mercado no es llamativo si los clientes están organizados o si el producto tiene sustitutos. Las exigencias de los grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto una empresa verá afectados su utilidad.
- e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado no es bueno si existen productos sustitutos que estén muy avanzados en tecnología o que ingresen al mercado a precios bajos, provocando que la utilidad se reduzca.

Cabe mencionar, estas cinco fuerzas son importantes para el mejoramiento de un negocio, ya es que necesario conocer los competidores de nuestro mercado, posibles proveedores y clientes, productos de oferta y demanda, con este estudio se puede ver a qué tipo de riesgos está expuesta la empresa, y las posibles oportunidades que se pueden dar para solucionar dichos riesgos.

1.5.5. Técnicas para la administración de riesgos

- ♣ “Evitar riesgos: si tratamos de evitar riesgos dentro de un negocio este sería privado de muchas oportunidades de ganancia. Por ejemplo: hacer inversiones y tener el riesgo de que el negocio no alcance los objetivos económicos planteados” (Estupiñan, 2006, pág. 180).

- ♣ “Reducir riesgos: se puede reducir los riesgos si se fortalece el control interno, creando procesos idóneos en cada departamento de la empresa.
- ♣ Conservar riesgos: las empresas deben decidir cuales riesgos deben retenerse dependiendo de qué medidas van a utilizar para que esos riesgos no produzcan pérdidas financieras desastrosas a largo plazo.
- ♣ Compartir riesgos: cuando los riesgos son compartidos, la posibilidad de pérdidas puede ser mínima, es decir si una empresa está asociada con otras el riesgo puede ser más tolerante ya que el riesgo de una se transfiere a otras que puedan sobrellevarlo” (Estupiñan, 2006, pág. 180).

Es importante, conocer sobre las técnicas de administración de riesgos, para ver cuál es la más adecuada para cada tipo de empresa, dependiendo de las situaciones o eventos que se vayan presentando.

1.5.6. Niveles de Riesgo

Para Estupiñan (2006), existen cuatro niveles de riesgo que se indican a continuación:

Nivel de riesgo mínimo: si es una situación con poco significado, no existe riesgo y la probabilidad de ocurrir errores.

Nivel de riesgo bajo: si la situación es de importancia pero no tan alta, la probabilidad de que haya irregularidades es casi baja.

Nivel de riesgo moderado: en el caso de una situación significativa pueden darse varios factores de riesgo y existe la posibilidad de que ocurran errores visibles pero manejables.

Nivel de riesgo alto: cuando una situación es de suma importancia, pueden existir varios factores de riesgo, algunos pueden ser importantes y la posibilidad de que ocurran errores es de un nivel muy alto.

Con estos niveles podremos medir el grado de riesgos en el que se encuentran determinados procesos de la empresa.

Tabla 9. Niveles de riesgo

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Posibilidad de ocurrencia
Mínimo	No significativo (1)	No existen	Antigua
Bajo	Significativo (2)	Varios pero pocos importantes	Imposible
Medio	Muy significativo (3)	Existen varios	Posible
Alto	Muy significativo (4)	Varios y son importantes	Probable

Fuente: DSpace, 2004.

1.5.7. Tipos de riesgos

Para la Ábaco (2002), existen tres tipos de riesgos que mencionamos:

Riesgo inherente: este tipo de riesgo está relacionado con la actividad económica de la empresa. Uno de los factores principales de la existencia de este tipo de riesgos es la naturaleza del negocio, también influye el volumen de transacciones de los productos o servicios, también es notable la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la empresa. Los riesgos inherentes al negocio son los riesgos de mercado, de liquidez, operacionales, legales, estratégicos.

Riesgo de control: actúan los sistemas de control interno que existan dentro de la empresa y que en algunos momentos lleguen a ser insuficientes para la aplicación y detección de alteraciones. Por lo tanto es importante que la administración de la empresa tenga una constante revisión de todos los procesos de control interno.

Riesgo de detección: este tipo de riesgo está relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de no detectar errores en el proceso realizado. Es tan importante este riesgo que contribuye a disminuir el riesgo de control y el riesgo inherente.

Es importante, conocer sobre estos tres tipos de riesgos así tenemos, inherente, control y detección, puesto que cada uno está relacionado con diferentes aspectos del control interno como son: procedimientos de auditoría, actividad económica de la empresa y control por parte de la administración de la organización.

1.5.8. Matriz de riesgos

Por su parte Estupiñan (2006), menciona que una matriz de riesgo es un instrumento de control y de gestión utilizada para identificar las actividades más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos esenciales de estas actividades.

Es decir que, una matriz de riesgo puede evaluar la administración de riesgos financieros, que puedan afectar el logro de los objetivos de una empresa.

1.5.9. C.O.S.O. (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

1.5.9.1. Informe C.O.S.O.

C.O.S.O. es un Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, es una organización privada fundada por asociaciones profesionales de Estados Unidos los mismos que escribieron un informe en 1992 que dirige a las organizaciones en el control interno, gestión de los riesgos, fraudes, ética institucional, presentación de informes financieros.

Para Gómez (2011), este documento se llama informe C.O.S.O. que es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones

pueden implantar, gestionar, y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que estos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes. Es recomendable, usar el modelo C.O.S.O. en las empresas puesto que con los elementos que integra se puede planificar, dirigir y controlar un sistema de control para disminuir riesgos.

1.5.9.2. Estructura y descripción de C.O.S.O. II



Figura 5.

Fuente: Iberia, 2007.

1.5.9.2.1. Ambiente interno

El ambiente interno comprende la base de una organización, y establece la forma en cómo el riesgo es visto por la gerencia de la empresa, incluyendo la filosofía de la administración del riesgo y el apetito del riesgo, la integridad, los valores éticos y el ambiente en el cual operan. El ambiente interno es donde se basan el resto de elementos que influyen en el establecimiento de objetivos. (Estupiñan, 2006, pág. 121).

Por esta razón, el ambiente interno es la base en donde giran el resto de elementos del C.O.S.O., y es en donde la gerencia y la administración de un negocio analizan los riesgos y su impacto.

1.5.9.2.2. Establecimiento de objetivos

“Los objetivos deben establecerse con anticipación antes de que la gerencia identifique los riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos. Los objetivos deben ir de la mano con la misión, visión y estrategias de la empresa” (Estupiñan, 2006, pág. 121). Por lo tanto, los objetivos deben ser planificados y controlados, por la dirección de la empresa y deben estar relacionados con la misión, visión y estrategias establecidas para el buen funcionamiento del negocio.

1.5.9.2.3. Identificación de eventos

Siempre existirá incertidumbre por lo que se deberán considerar aspectos externos como: económicos, políticos, sociales; y aspectos internos como: instalaciones, empleados, tecnología, procesos; que podrían afectar el logro de los objetivos del negocio. Las oportunidades se conducen hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos (Estupiñan, 2006, pág. 121).

Es decir, para una correcta identificación de riesgos se requiere que los integrantes de la empresa tengan un conocimiento detallado del mercado en el que opera su organización; conocer cómo fue constituida, saber qué procesos maneja e identificar los objetivos claves de éxito para determinar las amenazas, que puedan perturbar el logro de dichos objetivos.

1.5.9.2.4. Evaluación de riesgos

“Los riesgos deben analizarse en función de su probabilidad e impacto para determinar cómo deben administrarse. Las empresas se enfrentan a riesgos que pueden que deben ser evaluados.” (Estupiñan, 2006, pág. 121). Es considerable, que los procesos de evaluación del riesgo en las empresas se orienten al futuro, es decir que permitan a la dirección anticipar los nuevos riesgos, y tomar medidas oportunas para eliminar el impacto de los mismos.

1.5.9.2.5. Respuesta al riesgo

La administración debe evaluar y seleccionar la respuesta al riesgo de la empresa en función de cuatro puntos: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Una vez que se tenga la respuesta al riesgo para cada problema se deberá reevaluar el riesgo residual. Una E.R.M. eficaz requiere que la gerencia seleccione una respuesta de la que pueda esperarse que coloque a la probabilidad del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la entidad (Estupiñan, 2006, pág. 121).

Es decir, la respuesta al riesgo debe ser acorde a las necesidades de la empresa y que facilite aminorar el riesgo, compartir el riesgo, evitar el riesgo o en último caso aceptarlo, pero con la certeza de que eso servirá como una oportunidad para tener la iniciativa de tomar mejores decisiones para que el negocio siga adelante.

1.5.9.2.6. Actividades de control

Las actividades de control existen a través de toda la organización en cada una de las funciones de cada departamento, e incluyen cosas tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, seguridad en la mercadería. En algunos entornos las actividades de control se clasifican en: controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles de usuario, controles informáticos, y controles de la dirección (Estupiñan, 2006, pág. 121).

Se deben considerar políticas y procedimientos para ayudar a que las respuestas al riesgo sean efectivas. Las actividades de control deben estar establecidas a todas las áreas de la empresa, para que los procesos sean más controlados y eficientes, para que la gerencia pueda evaluarlos.

1.5.9.2.7. Información y comunicación

La información proviene de varias fuentes externa e interna, también en forma cuantitativa y cualitativa, esto permite respuestas de E.R.M. a escenarios cambiantes en tiempo real. El reto para la gerencia consiste en procesar grandes volúmenes de datos en información que sea útil. Para E.R.M. es indispensable visualizar los resultados de los sistemas computarizados e identificar posibles riesgos de fraude, riesgos en movimientos de inventario, riesgos por mal ingreso de cheques, depósitos o mal manejo de cuentas contables que impidan ver el resultado real del movimiento del negocio (Estupiñan, 2006, pág. 121).

Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores. Una información veraz y oportuna es importante que sea comunicada a todos los departamentos de la empresa, para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades y de esta manera llegar al cumplimiento de todos los objetivos planteados. Es de gran importancia tener un sistema de información contable adecuada donde se procese todas las transacciones del negocio, que indiquen la situación real del mismo, mediante la elaboración de reportes.

1.5.9.2.8. Monitoreo

La E.R.M. es monitoreada mediante un proceso que valora el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño a lo largo del tiempo.” (Estupiñan, 2006) El monitoreo se lo puede hacer de dos formas: utilizando actividades continuas o evaluaciones independientes. El monitoreo continuo y el independiente asegura que la E.R.M. siga aplicándose a todos los niveles de la organización y a través de toda la entidad. El monitoreo de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección (Estupiñan, 2006, pág. 121).

Es importante, supervisar el total de administración de riesgos y la calidad de los controles internos, para asegurarse de que los procesos están funcionando como se había previsto, o si deben hacerse modificaciones necesarias. Además de estos elementos dentro del cuadro de C.O.S.O II tenemos los siguientes:

- ❖ Estrategia: son metas de alto nivel que se encuentran alineadas.
- ❖ Operaciones: es el uso efectivo y eficiente de los recursos para obtener resultados favorables.
- ❖ Información: es la confiabilidad de la información que existe en la presentación de reportes.
- ❖ Cumplimiento: significa que se debe acatar con las leyes y regulaciones actuales establecidas por el Estado.

1.5.9.3. Relación entre C.O.S.O. I y C.O.S.O. II

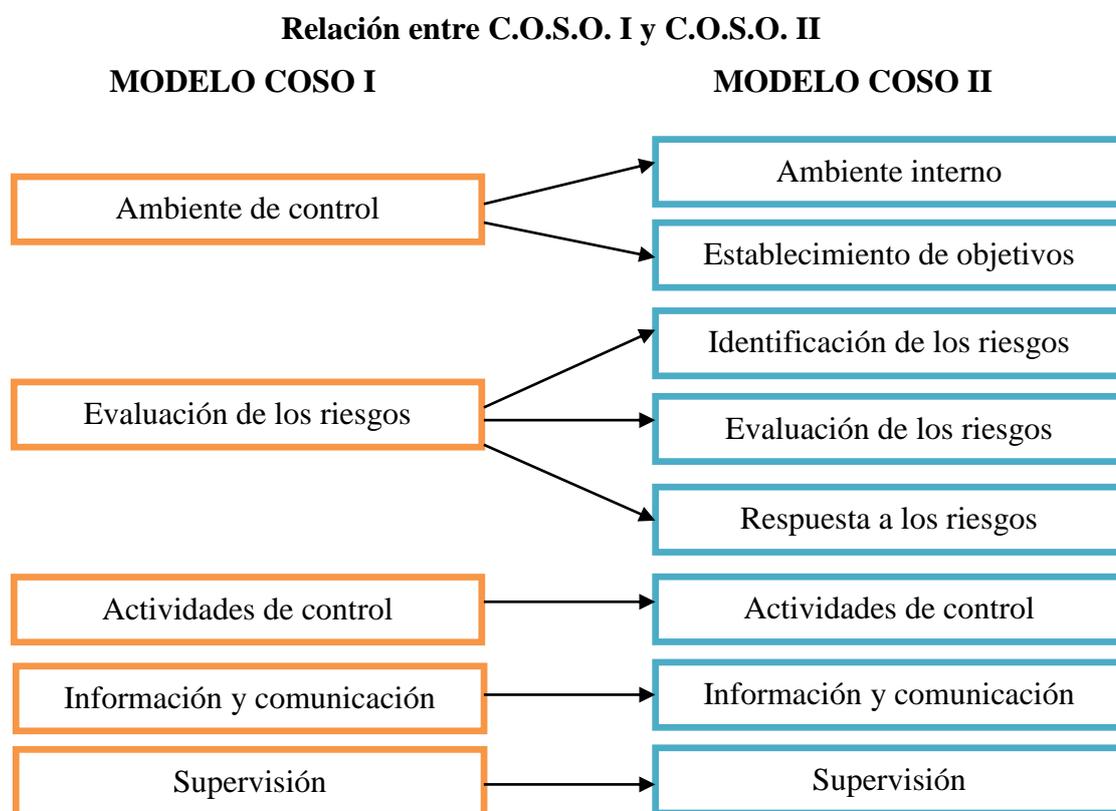


Figura 6.

Fuente: Amaya, 2013.

Como se puede observar en el gráfico, tanto el C.O.S.O. I como el C.O.S.O. II se relacionan entre sí, pero se observa que en el C.O.S.O. II hay aspectos muy importantes que el C.O.S.O. I no considera como: el establecimiento de objetivos, la identificación del riesgo y la respuesta a los riesgos; todos estos componentes son necesarios para establecer las metas de la empresa, si tenemos claros cuáles son los objetivos podemos decidir que riesgos tomar, para alcanzar las metas propuestas, de esta forma podremos detectar riesgos, evaluar riesgos y controlar riesgos y tratar de eliminarlos o disminuirlos.

1.6. Administración de Inventarios

1.6.1. Concepto de inventario

“Conjunto de bienes o mercaderías tangibles, en existencia, que tiene la empresa para comercializar y están disponibles para la venta, consumo o producción de otros bienes, en un tiempo económico determinado” (Perdomo A. , 2000, pág. 87). Es decir, el inventario son los bienes que tiene la empresa para la venta, de lo cual obtendrá un rendimiento económico a corto o largo plazo, y mantendrá equilibrado al negocio.

1.6.2. Objetivos

- ▲ Disminuir al mínimo posible el stock de inventario.
- ▲ Asegurar la disponibilidad de existencia de mercadería en el tiempo preciso.

1.6.3. Concepto de administración de inventarios

La administración de inventario permite tener los inventarios necesarios para sustentar las operaciones en el mínimo costo posible. El primer paso para alcanzar el nivel óptimo de inventario son, los costos compra y su mantenimiento, y luego analizar en qué punto se podrían minimizar estos costos (Fogarty, 2004, pág. 179).

Por lo tanto, la administración de inventarios es indispensable en el manejo principal de toda organización, en la prestación de servicios como en la comercialización de bienes. La administración de los inventarios va de acuerdo al tipo de empresa, ya sea de servicios, comercial o industrial.

Sin embargo la administración del inventario, se centraliza en 5 aspectos básicos:

1. “¿Cuántas unidades deberían ordenarse (o producirse) en un tiempo dado?”
2. ¿En qué fecha deberán realizarse los pedidos a los proveedores?
3. ¿En qué instante debería ordenarse (o producirse) el inventario?
4. ¿Qué artículos del inventario requieren una atención exclusiva?
5. ¿Puede uno resguardarse contra los cambios en los costos de los artículos del inventarios?” (Perdomo A. , 2000, pág. 117). Mediante estas preguntas podremos evaluar eficientemente la administración de inventarios que se maneja en la organización, lo cual ayudará a establecer maneras ideales, para tener un buen stock de mercadería en los almacenes.

1.6.4. Técnicas de administración de inventarios

Existen dos técnicas de administración de inventarios los mismos que se detallan a continuación:

Técnica No. 1: Modelo básico de cantidad económica de pedidos (CEP)

“Este modelo permite determinar la cantidad de pedido precisa de uno o varios productos del inventario. Este modelo sirve para controlar los productos “A” ya que se debe considerar los costos operacionales y financieros, también puede determinar la cantidad de pedido que disminuye los costos totales del inventario. Este modelo contiene: los costos básicos” (Fogarty, 2004, pág. 185). Es decir, con este modelo se puede medir la cantidad precisa de pedidos que son requeridos, para determinados productos, que han sido solicitados para la venta.

“Costos básicos: los costos del inventario se dividen en:

- ✓ Costos de pedidos: para establecer un pedido se establece los gastos administrativos fijos, es decir el costo de realizar una orden de compra, establecer los términos de crédito que reflejarán en la factura” (Fogarty, 2004, pág. 185). Es indispensable, determinar los gastos que intervendrán en las órdenes de pedidos, ya que con ello se manejará precios en los productos para generar utilidad.

- ✓ “Costos de mantenimiento de inventario: son los costos que se originan por mantener un producto en inventario por un tiempo establecido, por ejemplo están los costos de almacenaje, costos del seguro, costos de deterioro, costos de obsolescencia” (Fogarty, 2004, pág. 185). Esto servirá, para determinar valores reales en los balances financieros de la empresa, puesto que puede haber productos de muy poco movimiento que en un plazo generarán costos de deterioro u obsolescencia, lo cual afectará en los precios de venta y utilidad, ya que la empresa deberá venderlos a menor precio del establecido inicialmente.

- ✓ “Costos totales: es el total del costo del pedido y el costo de inventario” (Fogarty, 2004, pág. 185). Esto permite, verificar los costos utilizados en el pedido generado y en el producto ofertado al cliente.

Técnica No. 2: Sistema ABC

Cuando una empresa emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C.

“Grupo A: son aquellos productos en donde se concentra mayor inversión.

Grupo B: está conformado por los productos que siguen a los “A” en cuanto al tamaño de la inversión.

Grupo C: intervienen una gran cantidad de productos que solo requieren de una inversión pequeña” (Perdomo, 2001, pág. 161).

Por lo cual, al dividir el inventario en productos “A”, “B”, “C”, permite que la empresa determine los procesos necesarios para el control del inventario, por lo tanto el control de los productos “A” debe ser de más consideración por su alto nivel de inversión realizada y grupos “B”, “C”, deben tener controles menos exigentes que “A”.

1.6.5. Control de inventario

Para el control de inventarios existen las siguientes funciones:

- a) “Planeamiento: para planificar las ventas y establecer las necesidades de inventario el departamento de ventas debe prever las ventas en un tiempo determinado” (Perdomo, 2001, pág. 188). Por lo tanto, planificar el inventario ayudará a mantener volúmenes de inventario equilibrados, dentro de un negocio sin riesgo de incurrir en pérdidas por tener demasiado stock.
- b) Compra: “aquí existe la responsabilidad del departamento de compras ya que se especifican las cantidades de mercadería que se requiere; además de ello se establece una orden de compra y el control necesario sobre la entrega de la mercadería” (Perdomo, 2001, pág. 188). Es decir, las adquisiciones de inventario deben realizarse cuando sean requeridas, de acuerdo a lo que indique las órdenes de pedido, según eso se sabrá qué volumen de inventario se necesita para tener en el almacén.
- c) “Recepción: en esta función se debe contar, inspeccionar la calidad de la mercadería recibida y que esté de acuerdo a la orden de pedido y factura solicitada” (Perdomo, 2001, pág. 188). Además de ello se verificará, que la factura se encuentre vigente para ser procesada sin problemas.
- d) “Almacenaje: la mercadería para ser vendida puede estar bajo la custodia del departamento de bodega quien debe: verificar las cantidades que se reciben, tener un almacenaje para evitar las sustracciones,” (Perdomo, 2001, pág. 175).

Por lo tanto, un adecuado almacenaje en bodega ayudará a mantener un mejor control de la mercadería, sin riesgos que afecten al negocio y su liquidez.

- e) “Contabilidad: es indispensable mantener un control contable en los costos de los inventarios partiendo desde el proceso de compra, producción y venta. Es decir que para la gestión de inventarios se debe establecer la cantidad de inventario que se debe tener, la fecha para solicitar los pedidos y la cantidad de productos que se debe pedir según sea necesario” (Perdomo, 2001, pág. 188). Es decir, controlando los costos y precios mediante reportes contables se podrá visualizar el correcto margen de utilidad utilizado para los productos, además es importante indicar que para reflejar valores reales es conveniente invertir en sistemas contables eficientes y oportunos acordes al negocio de cada empresa.

1.6.6. Costos de inventario

“Según la NIC2 en el costo de inventario constarán todos los costos emanados de su compra y transformación, así como el resto de costos que sean necesarios para darles condición y ubicación actual” (Àbaco, 2002, pág. 10). Es decir, que dentro de los costos de inventario se usarán todos los costos relacionados con el inventario, que utilizamos sean estos costos de producción, costos de venta.

En la administración de inventario existen tres tipos de costos:

- 1) “Costos relacionados a los flujos: son los costos indispensables para ejercer las actividades del negocio. Dentro de los flujos hay que considerar los costos relacionados con el transporte, los mismos que a veces asumirá el proveedor y en otras ocasiones estará incluido en los precios de los productos” (Fogarty, 2004, pág. 208). Por lo tanto, este tipo de costos son fundamentales establecerlos dentro de un empresa y darles el seguimiento adecuado, para constatar cuales asume la empresa y cuales el proveedor o cliente.

- 2) “Costos relacionados a los stocks: dentro de estos están todos los relacionados con inventarios como los costos de almacenaje, deterioros de mercaderías, las rupturas de stocks” (Fogarty, 2004, pág. 208). Por ello, estos costos ayudarán a controlar los costos reales que se manejan sobre los inventarios, que han tenido daños por diversas circunstancias.
- 3) “Costos relacionados a los procesos: en los costos de los procesos tenemos los costos de compra, de lanzamiento de pedidos y gestión de actividad” (Fogarty, 2004, pág. 208). Es decir, que estos costos podrán manejarse al momento determinarse al momento de realizarse los distintos procesos, que intervienen en inventario, solo dependerá de las políticas contables de la organización.

1.6.7. Método de costeo de inventario

“Los métodos de valuación de inventarios establecen el costo que se dará a los productos vendidos y el costo de los productos utilizables al finalizar el periodo.” (Fogarty, 2004). Es importante, que las empresas utilicen el método de costeo, que ayude a medir adecuadamente la utilidad.

A continuación se detalla los métodos de costeo de inventarios según la NIC2:

1. “Método FIFO: indica que todos los productos comprados primero deben ser vendidos en primer lugar y que los productos que queden como finales serán los que se compró actualmente” (Àbaco, 2002, pág. 25). Por lo tanto, este método de valuación de inventario puede utilizarse para controlar los productos, que fueron los primeros en ser comprados y vendidos.
2. “Método promedio ponderado: los costos de cada producto se establecerán del promedio del costo de los productos similares que se tengan al inicio del período y de los artículos comprados durante dicho período” (Àbaco, 2002, pág. 25). Es decir, este método promedio es el más amigable y utilizado en las empresas, puesto que ayuda a verificar más rápidamente en los kardex los costos y precios, a los que se está manejando los productos del inventario.

Estos conceptos servirán para tener un análisis amplio, profundo y adecuado de nuestro proyecto de tesis, relacionado con la gestión administrativa y financiera de inventarios.

A continuación realizaremos un diagnóstico situacional de la empresa, para determinar las falencias o riesgos relevantes, que están ocasionando complicaciones en la gestión eficiente de sus inventarios, con ello podremos tener resultados, para tomar decisiones y elaborar una propuesta, acorde a las necesidades de la empresa Zona Tecnológica ECC.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ZONA TECNOLÓGICA ECC

2.1. Diagnóstico situacional

2.1.1. Conocimiento del negocio

Razón social

La razón social de la empresa está a nombre de EDWIN BAYARDO CUEVA CEVALLOS con RUC: 1707136535001, es contribuyente especial obligado a llevar contabilidad. El nombre comercial de la empresa es ZONA TECNOLÓGICA ECC TRADING.

Dirección

La empresa está ubicada en la Av. Edmundo Carvajal Oe4-58 y Brasil, a 5 cuadras abajo del Centro Comercial el Bosque.

Antecedentes

Zona Tecnológica ECC inició sus actividades el 24 de mayo de 1989 como distribuidor al por mayor y menor de equipos de computación, suministros de computación, televisores, proyectores y receptores de video, además de ello empezó a realizar instalaciones de cableado estructurado, cableado eléctrico, instalación y reparación de estaciones de telecomunicaciones, mantenimiento y reparación de computadoras.

El Ing. Edwin Cueva que es actualmente el gerente propietario de la empresa tuvo la idea de formar la empresa porque tenía conocimientos y experiencia en empresas que distribuían productos tecnológicos, por lo que el unió sus capitales junto a su hermano Captan. Rommel Cueva y su esposa la Sra. Julia Jiménez en el negocio de la tecnología que empezó en una oficina pequeña habilitada en su propia casa.

Fueron casi 12 años que la empresa se mantuvo distribuyendo productos a usuarios finales, es decir personas que solicitaban algún tipo de mercadería al por menor.

En el año 2001 la empresa empieza a darse a conocer con el nombre de ECC Trading y empezó a distribuir sus productos a empresas más grandes, ya no solamente vendía a usuarios finales sino a distribuidores y empresas corporativas por lo que la Gerencia tuvo que generar términos de crédito a 8,15, 20, 30, 45 y 60 días en la facturación; en ese año la empresa se encontraba ubicada en la Calle 1 N4476 y Av. El Parque, en donde trabajaban solo 3 personas, el dueño, un accionista y un vendedor. Estas personas realizaban varias funciones como: compra de mercadería, cotizaciones, ventas, facturación, cobranzas, contabilidad, despachos de mercadería y mensajería en general.

Logotipo Zona Tecnológica ECC



Figura 7.

Fuente: Archivos Zona Tecnológica ECC

De esta manera, Zona Tecnológica ECC fue dándose a conocer en el mercado tecnológico, sus ventas aumentaron paulatinamente y su rendimiento también, por lo tanto, en el año 2003 se tuvo que contratar a más personal y delegar nuevas funciones, así mismo se cambiaron de dirección domiciliaria que estaba ubicada en la Av. 6 de Diciembre y Naciones Unidas.

Para el año 2005 la empresa era muy conocida por sus productos importados y distribuidos a buen precio a nivel de Quito y en ese año el dueño decidió comprarse su propia casa con oficinas amplias en la parte delantera y parqueadero para clientes, la misma que está ubicada en las calles Carvajal y Brasil.

Actualmente Zona Tecnológica ECC cuenta con el servicio de 29 personas altamente capacitadas que trabajan en diferentes áreas de la empresa, así tenemos: 1 gerente general, 1 gerente comercial, 1 gerente financiero, 1 contador, 1 asistente contable, 1 cajera, 1 asistente de cobranzas, 1 asistente de compras e importaciones, 4 vendedores a distribuidor, 3 vendedores corporativos, 2 vendedores a usuario final, 1 asistente de marketing, 1 jefe de bodega, 2 asistentes de bodega, 1 transportista, 2 mensajeros, 1 asistente de limpieza, 2 guardias, 1 jefe técnico, 1 asistente técnico. todo el personal organiza sus actividades diariamente de una manera eficiente, con el propósito de cumplir los objetivos económicos que la empresa requiere.

Actualmente Zona Tecnológica ECC mantiene un capital de \$ 560468.53 aportado por Ing. Edwin Cueva Cevallos, sus ingresos anuales al 31 de diciembre de 2013 ascendieron a \$ 5`571694. 69.

Cabe mencionar que la empresa compete con empresas altamente calificadas en productos tecnológicos a nivel nacional, y ha logrado estabilizarse en el mercado. La empresa ofrece productos de última tecnología a todos los usuarios, a continuación detallamos los productos que más se venden en Zona Tecnológica ECC:

Productos que se comercializan en Zona Tecnológica ECC

Laptops: Una laptop es una computadora portátil personal, efectúa las mismas funciones de una computadora de escritorio. Dentro de este grupo están las notebooks y las netbooks. Se ofertan las siguientes marcas: Hp, Toshiba, Dell, Apple, Sony Vaio, Acer, Lenovo.



Monitores: El monitor es la pantalla de la computadora en donde se visualizan todos los iconos de pantalla y las actividades que se realicen en él. En la empresa venden las siguientes marcas: Led o Lcd Samsung, Dell, Hp Compaq, Aoc, Lg.



Figura 8.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

Productos que se comercializan en Zona Tecnológica ECC

Impresoras: La impresora es un dispositivo que sirve para imprimir documentos, fotografías, gráficos, algunas veces sirven para copiar o escanear, existen impresoras matriciales, a tinta o láser. En la empresa se ofertan las siguientes marcas: Hp, Samsung, Ricoh, Lexmark, Epson, Xerox.



Cases: Son carcasas donde se almacena toda la estructura interna del computador como el disco duro, mainboard, lector de memoria, tarjetas de memoria, ventilador, sirve para proteger los elementos internos contra golpes, polvo. Enunciamos las siguientes marcas: Altek, Bitrom, Delux.



Teclados: Los teclados son aparatos que contienen teclas y permiten al usuario ingresar información al computador. Existen teclados alámbricos e inalámbricos. En la empresa se vende teclados de las marcas: Sony, Toshiba, Hp, Genius.



Discos Duros: Es un componente del computador que sirve para almacenar gran cantidad de datos digitales seguros. Existen discos duros internos y existen diferentes marcas de discos duros que están a la venta como son: Hp, Samsung, Seagate, Hitachi, Toshiba, Imation, Verbatim.



Mouses: El mouse es un aparato electrónico alámbrico o inalámbrico de pequeño tamaño que permite dar instrucciones a la computadora según los requerimientos del usuario. Existen mouses de las siguientes marcas: Speedmind, Verbatim, Genius, Nobutech, Zense, Omega, Dell, Maxell, Klip.



Productos que se comercializan en Zona Tecnológica ECC

Parlantes: Los parlantes son dispositivos usados para reproducir sonido también se lo conoce como altavoz. A continuación enunciamos las marcas de parlantes: Genius, Omega, Duotek, Klip, Speedmind.



Procesadores: Los procesadores son el cerebro del computador. Las marcas de procesadores que se ofertan en la empresa son Intel y Hp.



Routers: Los routers ayudan a tener conectividad de internet dentro del hogar u oficina. Las marcas de routers que se venden son: D'link, Trendnet, Linksys, Mikrotik, Cisco.



Flashes memories: Los flashes memories son aparatos electrónicos que sirven para guardar información, música, fotos y gráficos de diferente tipo. Las marcas que se venden son: Verbatim, Zense, Kingston.



Cámaras: Las cámaras son aparatos que permiten grabar imágenes quietas o en movimiento de eventos, personas, animales, paisajes. Las marcas de cámaras que están para la venta son: Sony, Trendnet, D'link, Benq, Canon, Kodak.



Televisores: Los televisores son aparatos electrónicos que reproducen señales de la televisión. Tenemos las siguientes marcas más conocidas Lg, Sony y Samsung.



Tablets: Las tablets son computadoras móviles, son táctiles y permiten conectarse a wifi. Las marcas de tablets que más se comercializan son: Apple, Samsung, Zense, Acer, Lenovo, Sony, Aoc, Titán.



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

Principales proveedores de Zona Tecnológica ECC

- ♣ INTCOMEX S.A: la empresa está ubicada en la Av. Yáñez Pinzón 295 y la Niña (Quito – Ecuador); este proveedor tiene un buen posicionamiento económico a nivel nacional por su innovación tecnológica, es uno de los proveedores más importantes para Zona Tecnológica ECC puesto que ellos tienen variedad de marcas de productos tecnológicos, Intcomex distribuye principalmente a la empresa cámaras, laptops de todas las marcas, tablets, monitores, impresoras.. Se les compra alrededor de \$ 40000 mensuales, y se tiene un crédito de 60 días, se les realiza pagos al vencimiento.
- ♣ TECNOMEGA C.A: está ubicado en Av. Colón E2-56 y 9 de Octubre; es un proveedor de mucha trascendencia y uno de los más conocidos dentro del mercado tecnológico, ellos distribuyen a Zona Tecnológica ECC computadoras de escritorio de marcas como Hp, Vaio, Sony, Apple, toners, cartuchos, impresoras. A esta empresa se le compra un promedio de \$ 25000 mensuales y han otorgado un crédito de 55 días, se les emite pagos al vencimiento.
- ♣ VERBATIM AMERICAS: es un proveedor internacional ubicado en Charlotte (U.S.A.) y se encargan de distribuir la marca de sus mismo nombre Verbatim aquí incluye flashes memories de diferentes modelos, sim cards, cds, discos duros externos e internos, gracias al vínculo que tiene Zona Tecnológica con la empresa Verbatim ha logrado convertirse en el único canal de distribución de esta marca dentro del país lo cual ha traído un considerable crecimiento económico. Zona Tecnológica ECC le compra a Verbatim un promedio mensual de \$ 25000, por lo que han otorgado un crédito de 60 días y se les realiza transferencias al vencimiento.
- ♣ MEGAMICRO S.A.: se encuentra ubicado en Av. De los Jazmines N55-15 y de Los Pinos, es un mayorista en computación y se encarga de distribuir a la empresa PC de escritorio de la marca Epson, notebooks Hp, Toshiba, es una empresa bastante conocida dentro de Quito por sus precios accesibles y productos de excelente calidad. Zona Tecnológica le compra a Megamicro

alrededor de \$ 15000 mensuales por esta razón les han otorgado un crédito de 60 días, a ellos se les realiza pagos con cheques posfechados semanalmente.

- ♣ ELECTROSIGLO S.A: está ubicada en la Calle el Cóndor Oe5-32 y Edmundo Carvajal, es un distribuidor fuerte de productos electrónicos con amplia variedad de marcas dentro del país, los precios que ofrece son muy convenientes para sus canales distribuidores. A Zona Tecnológica le vende productos Epson como son impresora y proyectores, también laptops y tablets de diferentes marcas. La empresa le compra a Siglo 21 mensualmente \$ 15000 por lo que han otorgado un crédito de 45 días en todas las compras que se les realiza y se les emite pagos al vencimiento.

A continuación exponemos mediante un gráfico el nivel de participación de los proveedores antes mencionados en la empresa Zona Tecnológica ECC:

Tabla 10. Valor de participación de proveedores

Proveedor	Valor de compras mensuales a proveedores (\$)	Porcentaje (%)
ELECTROSIGLO	19464,32	14,22%
INTCOMEX	61192,36	44,71%
MEGAMICRO	3869,60	2,83%
TECNOMEGA	33398,61	24,40%
VERBATIM	18935,40	13,84%
Valor compra totales	136860,29	100,00%

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

Compras mensuales a proveedores

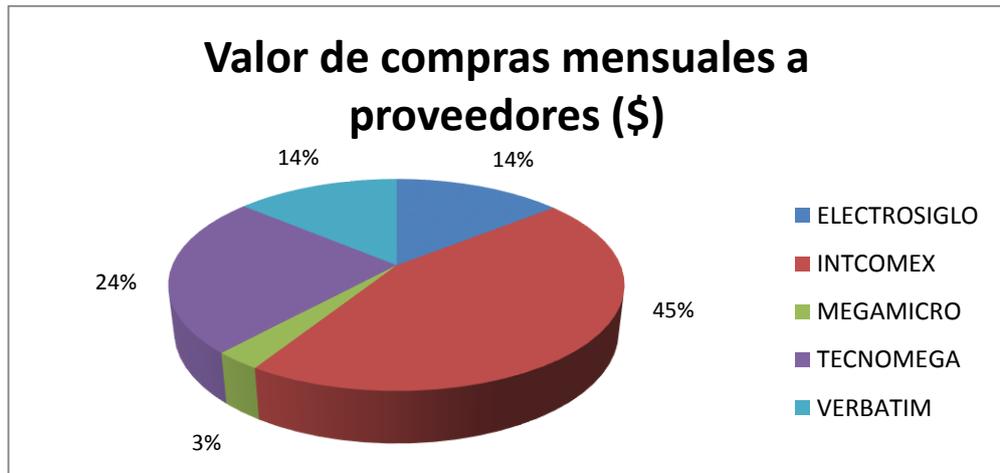


Figura 9.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

Principales clientes de Zona Tecnológica ECC

- ✦ **UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR:** es una prestigiosa institución dedicada a la formación académica de nivel superior, para Zona Tecnológica es uno de sus principales clientes debido a que mensualmente la empresa les vende alrededor de \$ 20000 en productos como monitores, proyectores, conectores, licencias de windows, laptops, mouses. Zona Tecnológica ECC les ha otorgado un crédito de 30 días y emiten pagos al vencimiento de las facturas.
- ✦ **SERTECPET S.A.:** es una empresa dedicada a la explotación de pozos petroleros, mensualmente ellos compran a Zona Tecnológica ECC \$ 15000 principalmente en notebooks de diferentes marcas, por esto se les ha otorgado un crédito de 15 días y entregan cheques al vencimiento de las facturas.
- ✦ **COBISCORP S.A.:** es una empresa conocida a nivel mundial dedicada a brindar soluciones informáticas a empresas financieras, es un cliente importante para Zona Tecnológica ECC porque ellos compran un promedio de \$ 6000 mensual en productos como notebooks, switches D'link, televisores, a esta empresa se les ha dado un crédito de 30 días y pagan al vencimiento.

- ◆ CASABACA S.A.: es un concesionario de vehículos de muy alto prestigio, es un cliente que compra a Zona Tecnológica ECC varios años productos como monitores, notebooks, toners, impresoras, ellos tienen compran a la empresa alrededor de \$ 20000 mensuales y tienen un crédito de 30 días y emiten pagos al vencimiento de todas sus facturas.

- ◆ CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A.: es una empresa multinacional de origen brasileño dedicada a la construcción, tiene mucha trascendencia en muchos países por la calidad de los servicios que brinda. Compra a Zona Tecnológica ECC alrededor de \$ 10000 mensuales en productos como computadoras de escritorio ensambladas, routers, notebooks, memorias, discos duros. Se les ha dado un crédito de 30 días en todas sus compras y los pagos que realizan son al vencimiento.

A continuación exponemos mediante un gráfico el nivel de participación de los clientes antes mencionados, en la empresa Zona Tecnológica ECC:

Tabla 11. Valor de participación de clientes

Cliente	Valor de ventas mensuales a clientes (\$)	Porcentaje (%)
CASABACA	9658,45	13,18
COBISCORP	4184,13	5,71
CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT	15543,00	21,22
SERTECPET	19802,43	27,03
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	24067,84	32,85
Valor ventas totales	73255,85	100,00

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

Ventas mensuales a clientes

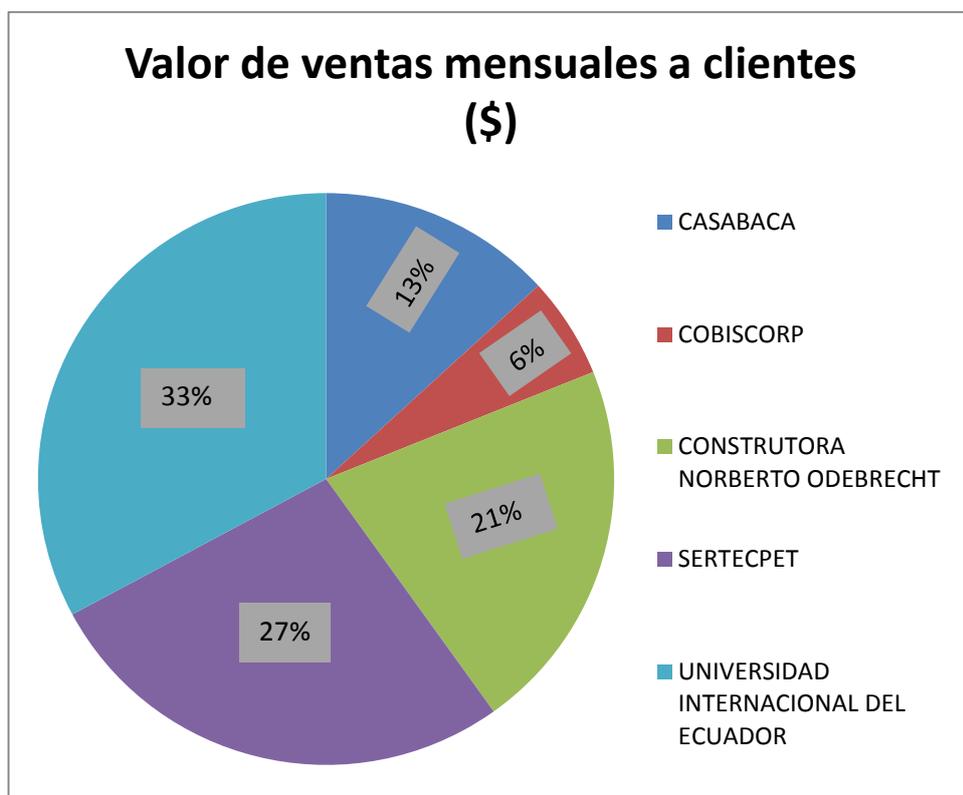


Figura 10.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

Nicho de mercado

Un nicho de mercado es una parte del segmento del mercado en donde las empresas tienen características y necesidades similares; estas empresas tienen preferencia y capacidad para adquirir productos que cumplan con sus expectativas, entre estas empresas pueden competir porque mantienen un buen nivel adquisitivo y pueden satisfacer todos los requerimientos de sus clientes y proveedores, además de ello son empresas rentables puesto que manejan altos niveles de utilidad.

Por ejemplo: las empresas HP, EPSON, APPLE pertenecen a un nicho de mercado de alto prestigio, puesto que pueden competir entre ellas, por su enormes capitales e ingresos que manejan, a este nicho de mercado nuestra empresa en investigación no podría acceder puesto que su capital es limitado, ni mucho menos podría vincularse a competir.

Zona Tecnológica ECC pertenece a un nicho de mercado tecnológico pequeño donde se encuentran pequeñas y medianas empresas que pueden competir entre sí como por ejemplo: BITLOGIC, PC HOUSE, TECNO EXPRESS.

El volumen de ventas de Zona Tecnológica ECC es muy bueno dentro del grupo de competidores con los que se maneja, el grupo de clientes que tiene siempre está satisfecho por los productos y servicios que se le brinda.

2.1.2. Identificación de los elementos sistémicos de la organización

2.1.2.1. Misión

La misión de Zona Tecnológica ECC es proporcionar oportunamente equipos, partes y dispositivos tecnológicos de excelente calidad, brindando crecimiento económico al mercado productivo, comercial y de servicios, estableciendo un compromiso diario con clientes, proveedores y accionistas.

2.1.2.2. Visión

La visión de Zona Tecnológica ECC es ser una empresa sólida y eficiente en el manejo de sus actividades económicas y de servicios, contribuyendo a la sociedad con excelencia corporativa.

2.1.2.3. Objetivos

- Comerciar productos de última tecnología y buena calidad a sus clientes distribuidores, corporativos y usuarios finales.

- Brindar servicios eficientes de mantenimiento de artículos tecnológicos a todos los usuarios que requieran.

- Tener un buen rendimiento económico mensual, para obtener un buen nivel de solvencia que le permita cumplir oportunamente con las obligaciones con terceros.
- Cumplir con las obligaciones tributarias y contables pertinentes establecidas por el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y de Bancos para evitar posibles riesgos.
- Salvaguardar sus activos y mercadería en tiempos oportunos para impedir robos o fraudes.
- Capacitar a su personal en el desempeño de sus actividades diarias, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas que beneficien al crecimiento de Zona Tecnológica ECC.

2.1.2.4. Propuesta de un organigrama estructural y funcional a la empresa Zona Tecnológica ECC

El organigrama funcional permite visualizar los departamentos de una organización y las funciones principales que desempeña cada uno de ellos.

Para el caso de la empresa Zona Tecnológica hemos podido verificar que no poseen un organigrama, que indique los departamentos que posee y las funciones que le compete a cada uno, por lo tanto, a continuación proponemos un organigrama estructural y funcional, que va acorde a su movimiento de negocio y de acuerdo a las necesidades de su organización:

Organigrama estructural propuesto para Zona Tecnológica ECC

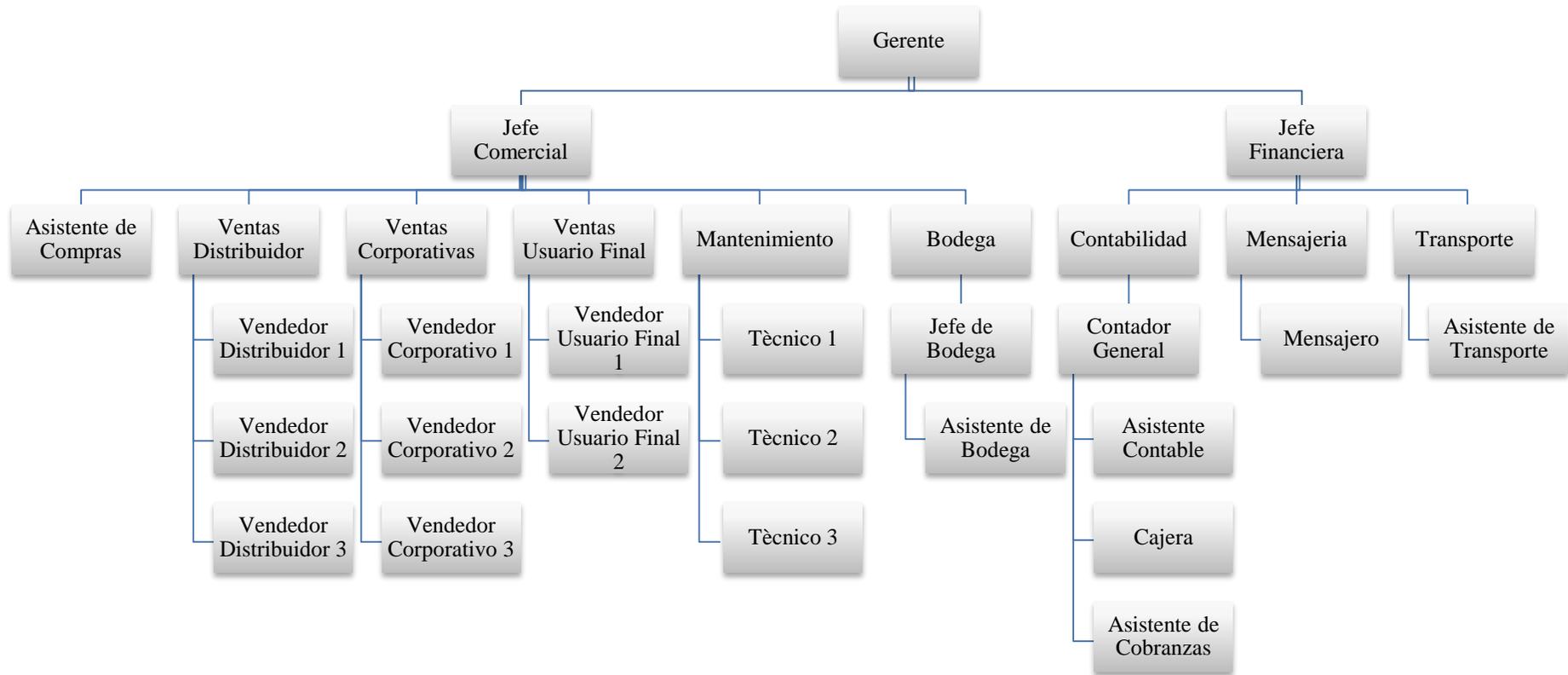


Figura 11.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

Organigrama funcional propuesto para Zona Tecnológica ECC

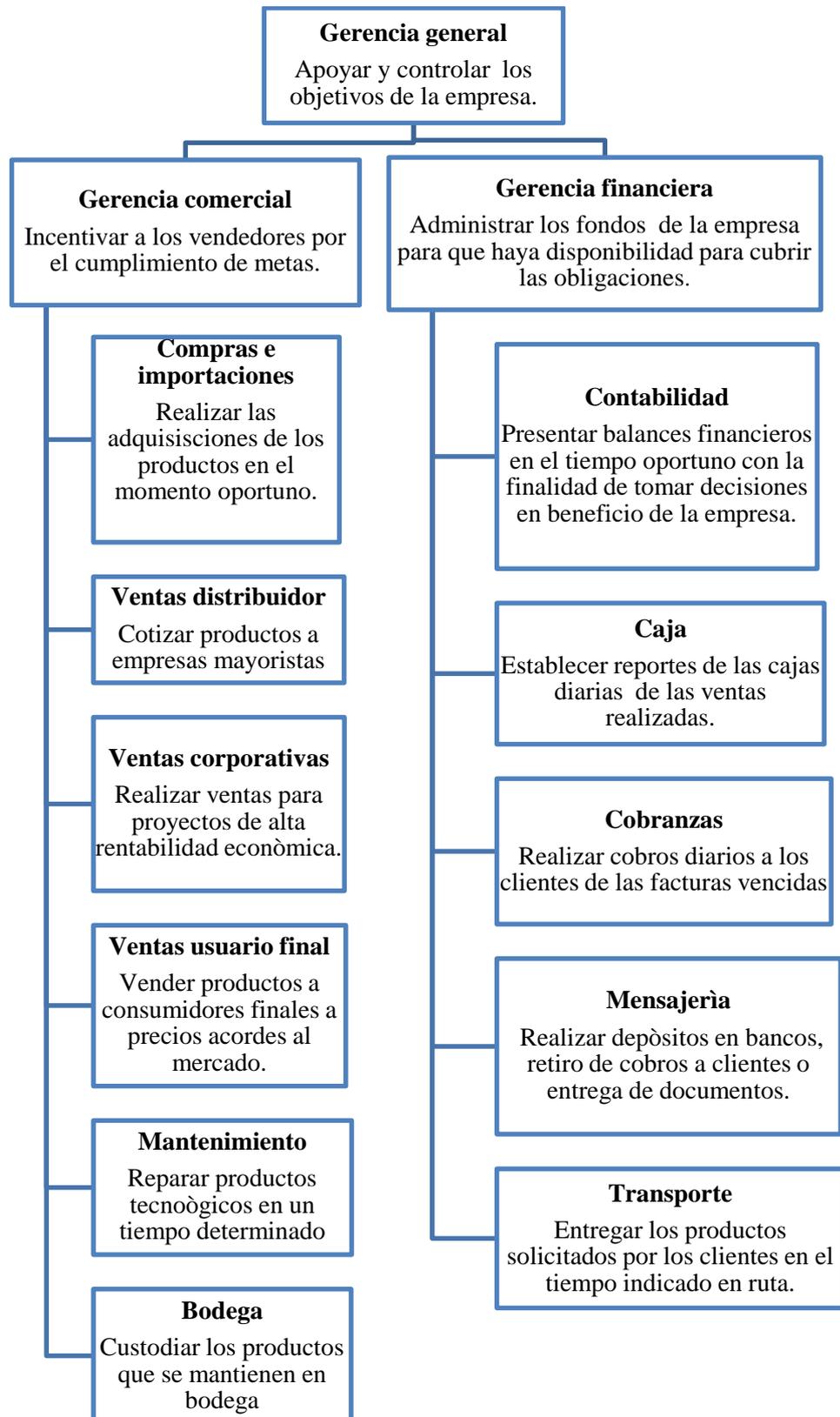


Figura 12.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

2.1.2.5. Descripción de los departamentos de la empresa Zona Tecnológica ECC

Gerencia general

La persona encargada de gerencia es la que dirige y gestiona los asuntos relacionados con las actividades de la empresa, es el que representa a la empresa frente a terceras personas, apoyar y controla el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Gerencia comercial

En la gerencia comercial el principal responsable es el gerente comercial quien está encargado de: seleccionar al grupo de vendedores que laborarán en usuario final, corporativos y distribuidores, también deberá detectar las necesidades y asesora en las actividades de sus colaboradores, además es el encargado de incentivar a sus vendedores por el cumplimiento de metas mensuales. Asimismo es la persona que establece los precios de los productos y condiciones comerciales, gestiona las ventas en proyectos grandes, realiza visitas a los clientes junto con los vendedores de ser necesario, supervisa los gastos comerciales de su departamento.

Sus obligaciones más importantes son: verificar las devoluciones de mercadería, autorizar ventas con disminución de la utilidad o a precio de costo, estudiar a clientes que no pagan a tiempo o mantienen cuentas incobrables, tener una excelente relación con proveedores. La gerencia comercial controla los siguientes departamentos:

- Compras e importaciones: son los encargados de realizar las adquisiciones de los productos en el momento oportuno, tomando en cuenta la calidad, características de los productos, precios adecuados., deben controlar que se tenga la cantidad de los productos en un tiempo específico, debe revisar aranceles de los productos que importa para ajustar sus costos.
- Ventas distribuidor: este departamento se encarga de cotizar y vender a precios convenientes grandes cantidades de productos tecnológicos a empresas mayoristas que se los conoce como canales de distribución.

- Ventas corporativos: en esta área las ventas se realizan a empresas que manejan criterios estratégicos de ventas, es decir que aquellas empresas emprenden proyectos de alta rentabilidad, por lo tanto el departamento de ventas corporativas deberá establecer precios equilibrados para ganar de ambas partes.
- Ventas usuario final: este departamento realiza ventas directas a consumidores o usuarios finales que adquieren los productos para su uso personal.
- Mantenimiento: presta servicios de mantenimiento y reparación de aparatos tecnológicos, software a todos los clientes internos y externos de la empresa, ellos se encargan de controlar los servidores que mantienen en red a toda la empresa, ensamblaje de equipos.
- Bodega: es el que mantiene en custodia de toda la mercadería que adquirió la empresa para la venta, debe revisar que los productos físicos estén de acuerdo a lo que refleja el inventario en el sistema contable, verificar el estado de los productos y separar los nuevos de los obsoletos y dañados, debe verificar toda la mercadería antes de ser despachada.

Gerencia financiera

Se encarga de administrar los fondos de la empresa, para que exista un equilibrio entre la disponibilidad de efectivo y las obligaciones con terceros y evitar riesgos. El área financiera tiene que controlar que el área de cobranzas realice una recuperación diaria de cartera de todas las facturas de venta vencidas de los clientes, de la misma manera debe efectuar el flujo de pagos a proveedores de acuerdo a los vencimientos de las facturas de compra. También se encarga de realizar inversiones, controlar los activos de la organización, mantener en custodia los valores y documentos negociables, revisar los estados financieros y los estados de resultados para tomar decisiones oportunas junto con el gerente general. La Gerencia financiera se encarga de controlar los siguientes departamentos:

- Contabilidad general: se encarga de planificar, organizar y coordinar todas las tareas relacionadas con el área contable, esto con el propósito de obtener estados financieros requeridos por la empresa. Para ello la contadora general tiene las siguientes obligaciones: depurar las cuentas contables, controlar todos los registros de su asistentes contables, debe revisar los inventarios y realizar ajustes si se requiere, revisar ventas diarias y semanales, controlar la emisión de cheques para pagos, elaborar un presupuesto anual, realizar declaraciones mensuales, controlar que sus colaboradores realicen correctamente las actividades encomendadas.

- Caja: en esta área la cajera es la responsable de la recepción y manejo del dinero que ingresa a la empresa por concepto de ventas ya sea en efectivo, cheques o tarjetas de crédito; asimismo debe revisar e imprimir las facturas de venta y entregarlas a los clientes; debe cerrar las cajas de las ventas diarias y cuadrarlas correctamente.

- Cobranzas: en esta área hay que establecer políticas y procedimientos de cobro que ayuden a recuperar eficientemente la cartera vencida. Las funciones de cobranzas es: planificar, organizar las gestiones de cobros; controlar los créditos otorgados a los clientes; establecer planes para evitar la mora de facturas; elaborar estados de cuenta de los clientes para hacer seguimiento; examinar el efectivo, cheques, vouchers de las cajas diarias; realizar los ingresos de las cajas al sistema contable; presentar informes a gerencia general del seguimiento de la recuperación de cartera por cada cliente.

- Mensajería: en esta área se deben encargar de: retirar los pagos de clientes de acuerdo a la cobranza diaria, hacer trámites en instituciones que se requiera, realizar depósitos de las cajas diarias en los bancos donde la empresa mantiene sus cuentas corrientes, retirar retenciones a los clientes, entregar retenciones a proveedores, realizar diferentes gestiones que necesiten los diferentes departamentos de la empresa.

- Transporte: el personal de transporte está encargado de retirar la mercadería que se ha comprado a los proveedores, debe entregar los productos que se han facturado a los clientes en sus domicilios.

2.2. Procesos actuales que se manejan en inventarios

El proceso de inventarios en Zona Tecnológica ECC tiene algunas dificultades que hemos podido verificar mediante las visitas a la organización y mediante entrevistas al personal de: compras, bodega y contabilidad.

2.2.1. Adquisición de productos

La persona encargada de compra de mercadería actualmente no maneja órdenes de compra para adquirir los productos solo lo realiza mediante vía telefónica contactándose con el proveedor o mediante Skype, en este caso vemos la necesidad urgente de mantener órdenes de compra para realizar el control de la cantidad de inventario que se requiere tener en bodega para evitar el stock elevado o innecesario. Compras debe coordinar con el área de ventas y bodega todos los productos que no se encuentran en bodega pero que son indispensables para vender a sus clientes.

2.2.2. Recepción de productos

Para la recepción de productos hemos visitado al departamento de bodega y se ha verificado que los productos se revisan de acuerdo a la factura que entrega en ese instante el proveedor, solamente existe el conteo y la verificación física del tipo de producto que se recibe, mas no se revisa la calidad del mismo si está en perfectas condiciones. Esto es un riesgo para la empresa porque si no se revisa oportunamente la calidad de los productos que ingresan a bodega más tarde se deberá gestionar con el proveedor el cambio o la devolución de los productos que no llegaron bien.

2.2.3. Almacenaje de productos

En Zona Tecnológica ECC la mercadería está custodiada por el departamento de bodega, ellos son los encargados de revisar que las cantidades de mercadería físicas estén correctas con lo que refleja el sistema contable. Actualmente en la empresa la mercadería de bodega no cuenta con etiquetas anti hurtos para seguridad en sus productos para evitar sustracciones, no tiene estanterías adecuadas para almacenar la mercadería, tampoco se maneja autorizaciones de salida de mercadería.

De acuerdo a nuestra investigación hemos verificado que los vendedores sacan mercadería para demostraciones a sus clientes sin dejar una constancia escrita de la salida del producto, hemos determinado que esto puede ocasionar riesgos de robos o pérdidas muy altas en Zona Tecnológica debido a la falta de controles en el inventario que manejan terceras personas.

2.2.4. Embarque de productos

Como habíamos mencionado en el almacenaje de productos en Zona Tecnológica no se utilizan etiquetas anti hurtos que deberían constar en los productos y ser registradas antes del respectivo despacho de los mismos, el bodeguero envía con el transportista la factura original con la copia amarilla y verde para que firme el cliente al momento de recibir su mercadería.

2.2.5. Contabilización de productos

Para la contabilización de productos hemos investigado que en el departamento contable se utiliza un sistema contable extranjero llamado Intuit QuickBooks, es bastante bueno pero lamentablemente no cuenta con el módulo de valuación de inventarios mediante kardex como existe en los sistemas contables ecuatorianos, en donde se puede visualizar el movimiento de cada producto sus costos, precios y márgenes de utilidad en las entradas, salidas y existencia.

Pantalla sistema Intuit Quickbooks

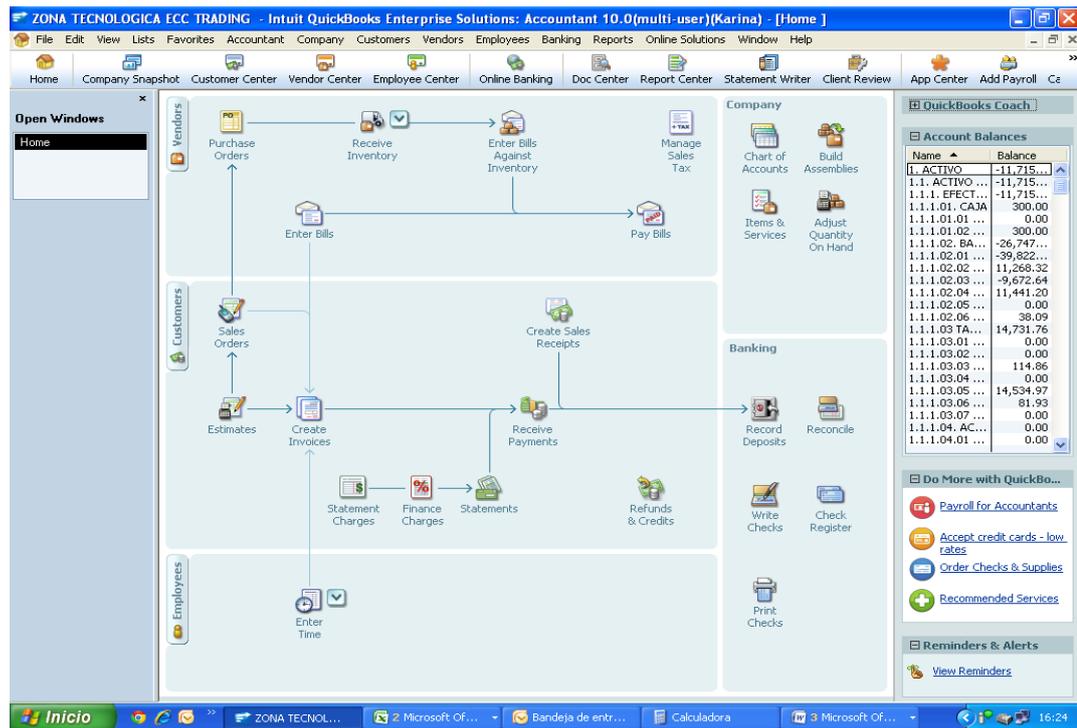


Figura 13.

Fuente: sistema contable de Zona Tecnológica ECC

Cabe recalcar que en este sistema QuickBooks existe la opción de que al momento que se crea o modifica el producto se pueda cambiar el nuevo precio al que se compra, pero esto no es lógico porque no se tiene un historial como suele reflejarse en los kardex todos los costos reales de cada producto en cada fecha que se compra o vende.

En el sistema QuickBooks se puede crear o modificar el producto mediante un código el cual para nuestro ejemplo tomaremos el siguiente código: IML412SAM02, el nombre es impresora láser color Samsung CLP-365W /WIFI, se ingresa el costo que \$204.00, el nuevo precio de venta más un 51% de utilidad a ganarse sería \$309.00, se debe poner las cuentas de ingresos 4.1.1.08.04 láser color, costos 5.1.1.08.04 láser color e inventario 1.1.3.01.08.04 láser color, a este sistema solo le faltaría contabilizar con un sistema de valuación de inventarios a través del uso de kardex y sería muy eficiente. El sistema Intuit QuickBooks se ha acoplado a las actividades de la empresa por 10 años, y de acuerdo a lo conversado con la jefe financiera y la contadora nos han indicado que si han visto la posibilidad de

cambiarse de sistema pero no han tenido alguna respuesta favorable de parte de la gerencia por lo que han seguido utilizándolo.

Hemos conocido los antecedentes del negocio, estructura, organización, productos, participación de proveedores, y clientes de la empresa Zona Tecnológica, a continuación desarrollaremos una matriz F.O.D.A. para conocer cómo se desenvuelve la empresa en sus operaciones, analizaremos sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar los procesos que deben ser gestionados de forma eficiente para evitar riesgos futuros.

2.3. Matriz F.O.D.A de la empresa Zona Tecnológica ECC

La matriz F.O.D.A. es un instrumento de análisis que se lo puede utilizar en diferentes situaciones, empresas, productos que estén sirviendo como medios de estudio en un período determinado. Todas las variables analizadas en la matriz F.O.D.A. nos servirán para tomar decisiones y reformar todas aquellas situaciones que estén imposibilitando alcanzar los objetivos de la organización. Dentro de la matriz tenemos:

Factores internos

- ✓ Fortalezas: son aquellos factores efectivos con los que cuenta la empresa.
- ✓ Debilidades: son todos los factores negativos que habrían que eliminarse.

Factores externos

- ✓ Oportunidades: aspectos positivos que pueden beneficiarnos a través del uso de las fortalezas.
- ✓ Amenazas: son factores negativos que impiden el cumplimiento de los objetivos.

Para la creación de la matriz F.O.D.A. de la empresa Zona Tecnológica ECC nos basamos en los siguientes aspectos:

- a) Se establece una calificación entre 1 y 3: el 3 demuestra un alto nivel de actuación, el 2 un nivel medio, y el 1 un nivel bajo.

Tabla 12. Calificaciones según el nivel de ocurrencia en la empresa

Importancia alta	3
Media importancia	2
Baja importancia	1

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

- b) Se coloca la sumatoria de las calificaciones de cada pregunta en la columna de “Suma” para luego obtener una “Suma Total” de cada cuadro distinguiendo factores internos de factores externos.
- c) En la parte última de cada cuadro establecemos una sumatoria por separado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- d) Al final hacemos una relación de regla de tres basándonos en el total de los dos factores tanto internos como externos para obtener los porcentajes de cada sumatoria de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual servirá posteriormente para establecer la matriz F.O.D.A.

A continuación hemos elaborado tablas donde se analiza los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), mediante preguntas que nos servirán para identificar la situación actual de la empresa Zona Tecnológica con ello podremos tener un correcto análisis F.O.D.A.:

Tabla 13. Análisis de factores internos (fortalezas y debilidades) (A)

Empresa: Zona Tecnológica ECC						
Fecha: 22 de Septiembre de 2013						
Nº	Pregunta	Gerente	Jefe comercial	Jefe financiero	Suma	
1	¿Considera usted que la empresa posee una adecuada infraestructura para el correcto desarrollo de sus actividades económicas?	3F	3F	3F	9.0F	
2	¿Cree que en la empresa existen procedimientos para controlar los riesgos en las actividades de cada área?	2D	2D	2D	6.0D	
3	¿Considera usted que la empresa cuenta con personal calificado, preparado para desempeñar todas las funciones de acuerdo a su cargo?	3F	2F	2F	7.0F	
4	¿Considera usted que los inventarios tienen falencias en los volúmenes de ventas, manejo de stocks, revisión de costos y precios, por lo que requeriría controles para minimizar los riesgos?	3D	3D	3D	9.0D	
5	¿Usted considera que su personal se encuentra bien retribuido y motivado para desarrollar sus tareas diarias?	2D	2D	2D	6.0D	
6	¿Cree que la empresa Zona Tecnológica ECC maneja una inversión adecuada en publicidad para dar a conocer todos sus productos en el mercado tecnológico?	2D	3D	3D	8.0D	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

Análisis de factores internos (fortalezas y debilidades) (B)

Empresa: Zona Tecnológica ECC						
Fecha: 22 de Septiembre de 2013						
Nº	Pregunta	Gerente	Jefe comercial	Jefe financiero	Suma	Suma total
7	¿Cree usted que Zona Tecnológica ECC cuenta con un buen grupo de proveedores que le ofrecen productos de buena calidad a precios de distribuidor?	3F	3F	3F	9.0F	
8	¿Considera que la empresa posee una elevada cartera vencida de clientes de años anteriores que debilita la liquidez mensual en el flujo de fondos?	3D	3D	3D	9.0D	
9	¿Cree usted que la empresa debería tener seguridad física y manejar etiquetas anti hurtos en cada producto de sus inventarios para evitar pérdidas o robos que afecten el movimiento del negocio?	3D	3D	3D	9.0D	
10	¿Usted considera que es importante implantar políticas para el correcto manejo y evaluación de todos los procesos de la empresa?	3D	3D	3D	9.0D	81.0
		Σ Fortalezas = 25.00 16.89%		Σ Debilidades =56.00 37.84%		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

Tabla 14. Análisis de factores externos (oportunidades y amenazas) (A)

Empresa: Zona Tecnológica ECC						
Fecha: 22 de Septiembre de 2013						
Nº	Pregunta	Gerente	Jefe comercial	Jefe financiero	Suma	
1	¿Considera usted que existen en el mercado tecnológico grandes y medianas empresas bien posicionadas que brindan productos y servicios de excelente calidad y tecnología a precios accesibles?	3A	3A	3A	9.0A	
2	¿Cree usted que la evolución tecnológica afecta considerablemente a la empresa en la rotación de los inventarios que se mantiene en stock?	2A	3A	3A	8.0A	
3	¿Considera importante que la empresa participe en proyectos de compras públicas de tecnología que maneja el gobierno y de esta forma incrementar sus ingresos a largo plazo?	3O	3O	3O	9.0O	
4	¿Usted posee presión constante por parte de la competencia para crear sucursales y darse a conocer en otros lugares del país?	3O	3O	3O	9.0O	
5	¿Usted considera que el aumento de los impuestos arancelarios que estableció la SENAE ha provocado la disminución en las importaciones de productos tecnológicos?	3A	3A	3A	9.0A	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

Análisis de factores externos (oportunidades y amenazas) (B)

Empresa: Zona Tecnológica ECC						
Fecha: 22 de Septiembre de 2013						
N°	Pregunta	Gerente	Jefe comercial	Jefe financiero	Suma	Suma total
6	¿Usted considera importante acceder a proveedores extranjeros de marcas de alto prestigio, que le brinden productos tecnológicos a costos convenientes?	3O	3O	3O	9.00	
7	¿Cree usted que los impuestos arancelarios le han afectado en el establecimiento de políticas de precios de los productos que ofrece a sus clientes?	3A	3A	2A	8.0A	
8	¿Considera usted que las garantías que le otorgan sus proveedores en cada producto se podrían perder cuando la mercadería no se vende en un tiempo determinado?	2A	2A	2A	6.0A	67.00
		Σ Oportunidades = 27.00 18.24%		Σ Amenazas = 40.00 27.03%		Total 148.00

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

Tabla 15. Matriz análisis F.O.D.A. Zona Tecnológica ECC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La empresa posee adecuadas instalaciones para el correcto cumplimiento de sus actividades económicas. ❖ La empresa cuenta con un recurso humano eficiente, preparado para desempeñar las actividades encomendadas. ❖ La empresa negocia con proveedores que le venden productos tecnológicos a precios y créditos accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La empresa debería participar en proyectos de compras públicas para incrementar sus ingresos económicos. ❖ La empresa podría crear nuevas sucursales en otros lugares de la ciudad y del país para de esta forma ampliar sus ventas. ❖ Es importante para la empresa acceder a proveedores extranjeros que le ofrecen variedad de productos a costos favorables para el negocio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La empresa no mantiene procedimientos de control de riesgos que se pueden presentar en cada área de trabajo. ❖ Los inventarios que tiene la empresa poseen falencias en el manejo de stocks, precios, costos, niveles de venta lo cual ocasionaría la posibilidad de que existan riesgos que afecten al movimiento del negocio. ❖ El personal de la empresa no se encuentra remunerado y motivado. ❖ La empresa realiza una inversión muy limitada en publicidad. ❖ La empresa tiene una cartera vencida muy alta que no favorece a la estabilidad económica del negocio. ❖ La empresa no cuenta con seguridades físicas en los productos de su inventario que le ayuden a evitar pérdidas o hurtos de los mismos. ❖ La empresa carece de políticas de control de los procesos de todas las áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La competencia ofrece productos a precios más bajos. ❖ La evolución tecnológica afecta a la rotación de los inventarios en la empresa. ❖ Las importaciones de productos han disminuido debido a los nuevos impuestos arancelarios establecidos por la SENA. ❖ La empresa no ha logrado establecer políticas adecuadas de precios en sus productos debido al aumento de los aranceles. ❖ La pérdida de garantías de los productos que no se vendieron en un tiempo determinado afecta al crecimiento económico de la empresa.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

2.3.1. Conclusiones del análisis F.O.D.A.

- Al finalizar el análisis F.O.D.A. de la empresa Zona Tecnológica ECC concluimos que es importante realizar una implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para el proceso de inventarios de la empresa, lo cual ayudará a evitar los riesgos de pérdidas, robos, mal manejo operativo-administrativo-financiero del inventario, también ayudaría a obtener mejores ingresos que ayuden a mantener una adecuada liquidez para cubrir las obligaciones con terceros.
- La falta de una buena gestión administrativa financiera de los inventarios impide controlar sus falencias en un tiempo determinado, también provoca que no se maneje un stock adecuado de productos que compra y vende la empresa, impide que no exista control en los precios y calidad de los productos.
- Es importante que la empresa establezca controles sobre las funciones de cada departamento para aumentar la eficiencia en el desempeño de cada actividad, disminución de tiempo a través de una ejecución correcta de los procesos.
- Es importante implementar seguridades físicas en la empresa para evitar pérdidas o robos de productos lo cual puede provocar a largo plazo disminución y riesgo en su rentabilidad.
- Es indispensable controlar que no se pierda las garantías de los productos en el tiempo determinado, ya que al tener un stock demasiado alto de productos que no han sido vendidos paulatinamente provocaría que se vuelvan obsoletos y por lo tanto se deberá vender a futuro estos productos a su costo inicial, provocando pérdidas a la empresa.
- Para el correcto manejo de inventarios es necesario capacitar continuamente a las personas encargadas del área de bodega, compras, ventas, contabilidad,

verificar cada cierto tiempo sus inquietudes para disminuir riesgos administrativos y financiero.

Luego de obtener los resultados y conclusiones del análisis F.O.D.A, propondremos a la empresa la implantación de un modelo de gestión administrativa financiera de sus inventarios, con la finalidad de que sus operaciones tengan una secuencia adecuada y con ello las actividades de cada área podrán ser cumplidas en plazos establecidos utilizando el tiempo, recursos y seguridades de forma eficiente.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA EL PROCESO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA ZONA TECNOLÓGICA ECC

La presente propuesta de un modelo de gestión administrativa financiera para inventarios se basa en los resultados obtenidos en la matriz de análisis F.O.D.A., por lo cual nos enfocaremos en realizar el modelo de gestión en los aspectos más relevantes, que influyen para el buen manejo del proceso de inventarios dentro de la empresa en investigación Zona Tecnológica ECC.

3.1. Sección 1. Evaluación del proceso de inventarios en la empresa Zona Tecnológica ECC

3.1.1. Sección 1.1. Mapa de procesos de la empresa Zona Tecnológica ECC.

Como primer aspecto realizaremos un mapa de procesos de la empresa para verificar como se vinculan entre sí los procesos estratégicos, claves y de apoyo con la finalidad de llegar al cumplimiento de la satisfacción del cliente que es el propósito de todo negocio.

Es importante realizar mapas de proceso puesto que podemos plasmar los objetivos ideales para el mejoramiento de la gestión de determinados procesos que consideremos que tienen falencias en su ejecución.

Para realizar el mapa de procesos hemos identificado algunos aspectos:

Procesos estratégicos: en estos procesos se debe planificar, tomar decisiones precisas, establecer estrategias para el mejoramiento del negocio. Aquí hemos enfocado 3 tipos de gestiones que se deben interrelacionar entre sí dentro de la empresa:

- ◆ Gestión gerencial y administrativa: en la empresa en investigación es imprescindible que la gerencia formule objetivos que permitan cumplir metas y satisfacer al cliente en todos los requerimientos, también la gerencia debe organizar y administrar mejor las actividades de la empresa entre ellas las relacionadas con el proceso de inventarios de esta forma logrará un eficiente desarrollo económico.

- ◆ Gestión comercial: el responsable de la gestión comercial es el jefe comercial el cual debe enfocarse a formular estrategias primordiales de ventas para competir en el mercado tecnológico, debe aplicar políticas de ventas junto con su staff de vendedores para mejorar el nivel de rendimiento en un determinado período, debe controlar las actividades comerciales y resultados obtenidos por sus vendedores, con el propósito de brindar soluciones a aquellas dificultades que se hayan presentado en la ejecución de las ventas. Una de las actividades importantes de la gestión financiera es controlar los volúmenes de adquisiciones de productos que realiza el departamento de compras para establecer un stock suficiente de inventario.

- ◆ Gestión de control interno: este tipo de gestión debe ir de la mano con los elementos del C.O.S.O. II, para controlar la ejecución de las operaciones y medir los resultados de las mismas que deben ser de beneficio para la empresa. En la gestión de control interno deben participar los jefes de cada departamento junto con sus subordinados, de esta forma se ayudará a mejorar el cumplimiento de los objetivos planeados de cada departamento en cada ejercicio económico.

Procesos claves: son procesos que surgen desde el conocimiento de los requerimientos del cliente, luego viene la adquisición del producto y posteriormente la facturación y venta del producto, como resultado final se obtendría la satisfacción del cliente por el cumplimiento de sus requerimientos. En función del volumen de clientes atendidos, de sus necesidades, la empresa se abastece con nueva mercadería para que sea vendida y otorgue rentabilidad al negocio. Dentro del proceso clave enunciamos los siguientes aspectos a considerar:

- ✓ El proceso clave dentro de la organización de acuerdo a nuestro análisis FODA es el proceso de inventarios puesto que requiere orden en sus operaciones, existen falencias en stocks, precios de venta, costos, seguridades físicas, ejecución de actividades, estos impiden lograr resultados positivos en el día a día.
- ✓ El responsable del abastecimiento de inventarios es el asistente de compras, quien deberá negociar los productos con sus proveedores para ingresarlos a bodega y que luego sean vendidos por los vendedores.
- ✓ El responsable del control del manejo de inventarios es el jefe de bodega puesto que el mantiene en custodia los productos y los debería tener con todas las seguridades físicas que se requieran.
- ✓ Los responsables de ofrecer los productos al cliente son los vendedores quienes ofertan los productos emitiendo proformas a precios que reflejen un adecuado margen de utilidad para la empresa.
- ✓ La persona responsable de la facturación y del control del ingreso de efectivo es la cajera quien realiza las facturas de los clientes y los cobros respectivos.
- ✓ El responsable de entregar la mercadería en perfectas condiciones al cliente es el jefe de bodega o asistente de bodega.

Procesos de apoyo: estos procesos apoyan a los procesos claves y a los procesos estratégicos, son importantes para lograr el objetivo de mejorar la gestión de los procesos claves. Dentro de los procesos de apoyo tenemos los siguientes:

- **Recurso humano:** se refiere a que todo el personal que presta servicios en la organización son los encargados de llevar a cabo los objetivos comerciales y económicos establecidos por gerencia y por ende son los responsables de la eficiente administración de inventarios.

- Gestión financiera-contable: para nuestra empresa en investigación el manejo de la gestión financiera está asociado a las actividades primordiales de la jefatura financiera quien es la persona encargada de administrar de forma eficiente los recursos monetarios que posee o percibe la empresa para cumplir con sus obligaciones con terceros, también debe estar apoyada por su departamento contable para analizar y emitir reportes financieros con la finalidad de mantener un equilibrio económico para establecer decisiones que incrementen el progreso de la organización.
- Gestión de riesgos: para la empresa en investigación es esencial añadir a su estructura organizacional un departamento de gestión de riesgos quienes serían los encargados de controlar los eventos o riesgos que surjan en las distintas operaciones del negocio y participar de las oportunidades que se presentan para solucionarlos.
- Publicidad: el departamento de marketing es el encargado de gestionar la publicidad de los productos y promociones que oferta la empresa, puede hacerlo por medios de comunicación como: revistas, internet, publicidad televisiva o por radio; de esta forma ayudará a la organización a ser más conocida dentro del mercado tecnológico.
- Gestión técnica: el departamento responsable de la gestión técnica es el departamento de mantenimiento porque ellos son los encargados de realizar reparaciones de productos tecnológicos que sean solicitados por el cliente.

Además de ello es importante que exista un control de los inventarios, tomando a consideración elementos como: transparencia de información y comunicación organizacional efectiva. En la siguiente figura podemos visualizar una estructura de mapa de procesos que consideramos importante, para conocer cómo se encuentra la empresa Zona Tecnológica ECC y mencionamos aspectos que son importantes:

Mapa de procesos de la empresa Zona Tecnológica ECC

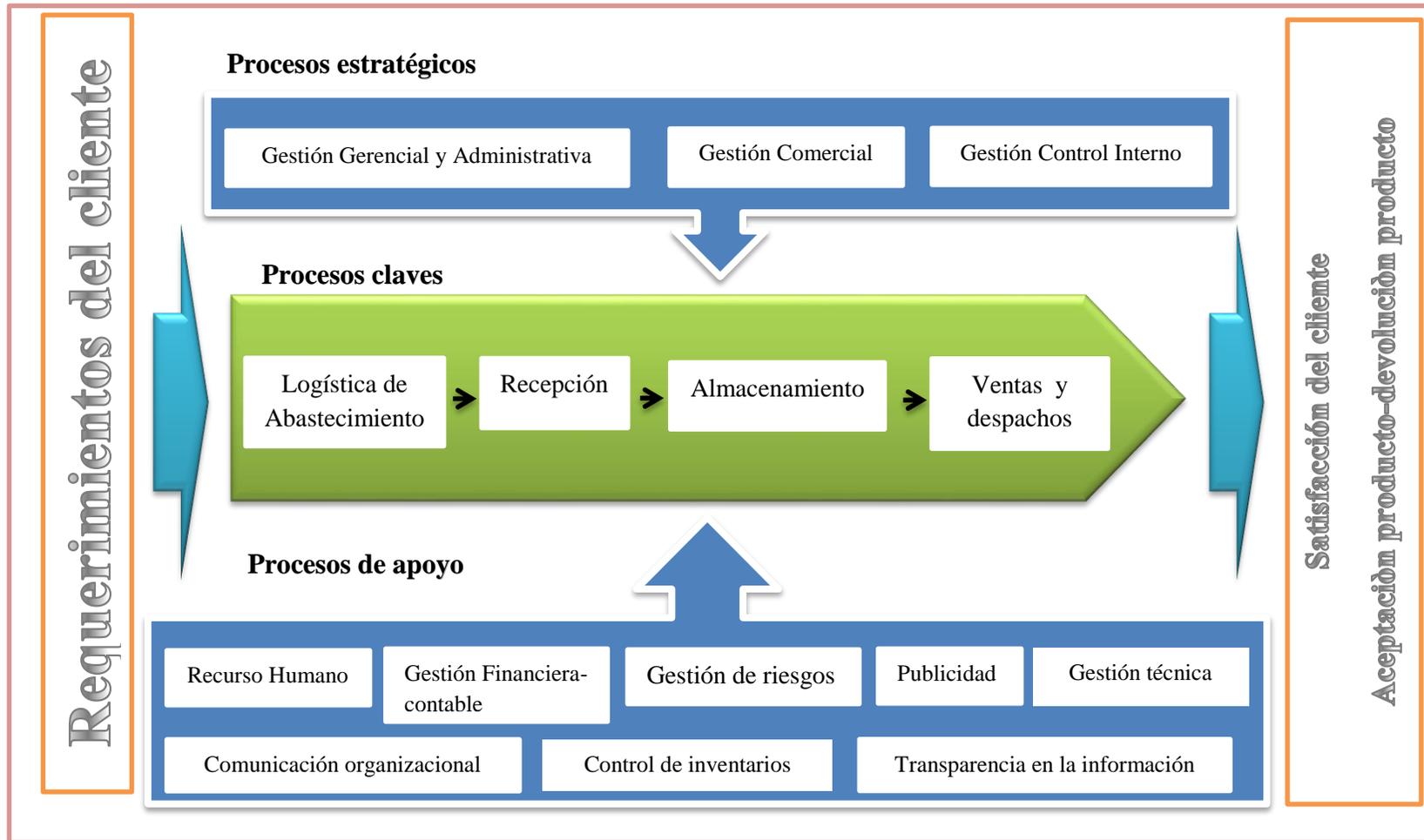


Figura 14.

Fuente: sistema contable de Zona Tecnológica ECC

3.1.2. Sección 1.2. Diagnóstico y evaluación de control interno de inventarios mediante matrices de valoración para controles clave, procesos, objetivos, políticas, normas, tomando como base el C.O.S.O II.

En esta sección detallamos los pasos para realizar la matriz de valoración de inventarios para determinar los riesgos y la calidad de gestión actual en la empresa Zona Tecnológica ECC.

A continuación enunciamos los pasos a seguir:

- a) Se debe detectar todas las actividades que intervienen en el proceso de inventarios y los riesgos a los que se exponen e impiden que la empresa no logre sus metas.
- b) Se debe establecer los riesgos esenciales que podrían surgir al no aplicar controles pertinentes.
- c) Para evaluar los riesgos se ha establecido las siguientes calificaciones:

Tabla 16. Tabulador de calificaciones de los niveles de riesgos de inventarios

Nivel de riesgo	Porcentajes de riesgo	Calificación
Bajo	0 - 25%	2.50
Medio	26% - 50%	5.00
Alto	51% - 75%	7.50
	76% - 100%	10.0

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

- d) Luego de evaluar los riesgos se debe revisar la eficacia de los controles del proceso de inventarios que posee la empresa.
- e) Se establece una calificación para evaluar la efectividad de los controles como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 17. Calificaciones de los controles en el proceso de inventarios

Control	Calificación de efectividad
Ninguno	2.50
Bajo	5.00
Medio	7.50
Alto	10.0

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

- f) Se realiza un promedio de todos los riesgos y también el promedio de todos los controles.

- g) Finalmente se debe calcular el valor de riesgo residual mediante la división entre el total del promedio de nivel de riesgo para el valor promedio de los controles establecidos.

En las siguientes tablas, evaluaremos el control interno de inventarios tomando como referencia el C.O.S.O. II E.R.M., posteriormente, realizaremos un resumen del análisis del control interno con su matriz de riesgos que nos indicará el estado en el que se encuentra el proceso de inventarios:

3.1.2.1. Ambiente de control

Zona Tecnológica ECC						
Tabla 18. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-procesos						
Actividad o proceso	Riesgo	Nivel de riesgo	Calidad de gestión actual			Riesgo residual
			Tipo de medidas de control	Efectividad	Promedio	
Planificación del inventario	No se han establecido políticas responsables adecuadas para disminuir el exceso de inventario en bodega. #ANE02	7.50	Control en los stocks de inventario de cada producto existente en bodega #ANE01	5.00	3.75	5.00
Almacenaje de productos	La empresa no tiene una unidad de gestión de riesgo responsable de los riesgos que se podrían dar al no contar con seguridades físicas en los productos al momento de ser almacenados en bodega. #ANE02	10.0	Seguridad en los productos mediante el uso de etiquetas anti hurtos para evitar pérdidas o robos de los mismos. #ANE01	2.50		
Promedio nivel de riesgo de procesos de inventario		8.75				

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

3.1.2.2. Establecimiento de objetivos

Zona Tecnológica ECC						
Tabla 19. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-objetivos						
Tipo de objetivo	Riesgo	Nivel de riesgo	Calidad de gestión actual			Riesgo residual
			Objetivos aplicables	Efectividad	Promedio	
Estratégicos	La empresa no cuenta con una gestión integral de riesgos que ayude a la gerencia a definir objetivos relacionados con la misión y visión del negocio. #ANE02	7.50	Conseguir ingresos efectivos de los productos tecnológicos de excelente calidad que vende obteniendo un crecimiento económico en un tiempo establecido. #ANE01	5.00	3.75	5.00
Operativos	No se mantiene una gestión de riesgos de los objetivos operativos que son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos. #ANE02	10.0	Realizar casas abiertas o publicidad para dar a conocer todos los productos y promociones que se tienen para la venta de los mismos. #ANE01	2.50		
Promedio nivel de riesgo de objetivos		8.75				

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

3.1.2.3. Identificación de eventos

Zona Tecnológica ECC						
Tabla 20. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-controles						
Tipo de evento	Riesgo	Nivel de riesgo	Calidad de gestión actual			Riesgo residual
			Tipo de medidas de control	Efectividad	Promedio	
Factor Externo: Incremento de los impuestos arancelarios a las importaciones	La gerencia no puede definir en qué momento podría ocurrir eventos que tengan consecuencias financieras positiva o negativamente en la empresa. #ANE02	7.50	Establecimiento de nuevas políticas de precios para la venta de los productos que se importan del exterior. #ANE01	2.50	2.50	6.25
Factor Interno: Estanterías e instalaciones adecuadas para proteger a los productos de posibles siniestros.	Pérdida o robo de mercadería por no contar con instalaciones y estanterías seguras. #ANE02	10.0	Controlar la mercadería de posibles siniestros mediante adecuadas instalaciones o estanterías. #ANE01	2.50		
Promedio nivel de riesgo en factores internos y externos		8.75				

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

3.1.2.4. Evaluación de riesgos

Zona Tecnológica ECC						
Tabla 21. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-políticas						
Técnicas de evaluación	Riesgo	Nivel de riesgo	Calidad de gestión actual			Riesgo residual
			Tipo de políticas de control	Efectividad	Promedio	
Cualitativas	La empresa no tiene unidades funcionales que identifiquen y evalúen en base a su probabilidad e impacto los riesgos que se pueden presentar en las actividades u objetivos del negocio. #ANE02	10.0	Establecer medidas adecuadas para la venta de mercadería en negocios puntuales que ayuden a generar un equilibrio entre las compras de inventario versus las ventas realizadas. #ANE01	5.00	5.00	3.75
Cuantitativas	La empresa no cuenta con una gestión de riesgo empresarial que ayude a controlar los movimientos que tiene la mercadería en un tiempo preciso. #ANE02	7.50	Realizar tomas físicas de inventario periódicamente para controlar las entradas y salidas de mercadería con los resultados que se refleja en la contabilidad de la empresa. #ANE01	5.00		
Promedio nivel de riesgo en técnicas de evaluación		8.75				

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

3.1.2.5. Respuesta al riesgo

Zona Tecnológica ECC						
Tabla 22. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-políticas						
Respuestas	Riesgo	Nivel de riesgo	Calidad de gestión actual			Riesgo residual
			Tipo de políticas de control	Efectividad	Promedio	
Mitigar el riesgo	La empresa carece de controles en los costos que genera importar demasiada mercadería del exterior. #ANE02	5.00	La empresa mantiene control sobre los impuestos arancelarios que maneja la SENAE en las importaciones de productos tecnológicos. #ANE01	7.50	5.00	2.50
Compartir el riesgo	La empresa no cuenta con auditorías externas para evaluar los movimientos de sus inventarios que ayuden a identificar riesgos de pérdidas significativas para la empresa. #ANE02	10.0	La organización cuenta con los servicios de auditoras externas para un efectivo control de la gran cantidad de inventario que maneja dentro del negocio. #ANE01	2.50		
Promedio nivel de riesgo en técnicas de evaluación		7.50				

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquina

3.1.2.6. Actividades de control

Zona Tecnológica ECC						
Tabla 23. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-controles						
Tipo de actividades de control	Riesgo	Nivel de riesgo	Calidad de gestión actual			Riesgo residual
			Tipo de controles	Efectividad	Promedio	
Controles detectivos	La empresa no maneja órdenes de salida de mercadería de bodega que permitan controlar todo lo facturado al cliente, lo cual podría ocasionar posibles errores al no entregar correctamente los productos al destinatario. #ANE02	10.0	Emisión de órdenes de salida de mercadería para controlar todos los productos que salen de bodega con destino al cliente. #ANE01	2.50	3.75	3.75
Controles correctivos	No se realiza órdenes de pedido debidamente autorizadas por gerencia, lo que podría generar problemas al no tener una respectiva revisión de lo que se debe comprar para la venta. #ANE02	5.00	Aprobación de gerencia de la emisión de órdenes de compra de productos tecnológicos efectuadas por el área de compras. #ANE01	5.00		
Promedio nivel de riesgo en tipos de actividades de control		7.50				

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

3.1.2.7. Información y comunicación

Zona Tecnológica ECC						
Tabla 24: Matriz de evaluación de control interno de inventarios-métodos						
Métodos de información y comunicación	Riesgo	Nivel de riesgo	Calidad de gestión actual			Riesgo residual
			Tipo de controles	Efectividad	Promedio	
Información	No se cuenta con un eficiente sistema administrativo contable Integrado que permita almacenar información correcta y oportuna del movimiento diario de inventarios. #ANE02	7.50	Establecer parámetros de ingreso de información precisa de inventarios al sistema contable QuickBooks que posee la empresa. #ANE01	7.50	6.25	0.00
Comunicación	En la empresa no se maneja un canal de comunicación o lenguaje idóneo sobre la importancia del manejo de administración de riesgos dentro del negocio. #ANE02	5.00	Crear comités de revisión de resultados del negocio en un periodo fijo con la finalidad de determinar el crecimiento económico en base a las ventas de productos. #ANE01	5.00		
Promedio nivel de riesgo en métodos de información y comunicación		6.25				

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

3.1.2.8. Monitoreo

Zona Tecnológica ECC						
Tabla 25. Matriz de evaluación de control interno de inventarios-evaluaciones						
Tipos de evaluaciones	Riesgo	Nivel de riesgo	Calidad de gestión actual			Riesgo residual
			Tipo de controles	Efectividad	Promedio	
Evaluación continua	En la organización no se supervisan continuamente las falencias que existen en el departamento de bodega en el ingreso y salida de mercadería ni el estado en el que se encuentran los productos. #ANE02	7.50	Supervisar la gestión de inventarios desde el ingreso de mercadería a bodega, calidad del producto, facturación del producto, salida del producto hasta el cliente final. #ANE01	7.50	6.25	0.00
Evaluación separada	La empresa no cuenta con un departamento de auditoria interna para evaluar la gestión de riesgos relacionado a la administración de riesgos que puede ser aplicado por separado a las diferentes áreas de la organización. #ANE02	5.00	Evaluar posibles fraudes que se puedan dar en el inventario de bodega con la finalidad de evitar riesgos financieros que afecten la reputación del negocio. #ANE01	5.00		
Promedio en tipos de evaluaciones		6.25				

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

3.1.2.9. Informe de resultados de las matrices de controles internos de inventarios

Luego de realizar las matrices de control interno basándonos en los elementos del C.O.S.O II, realizamos un resumen de los resultados obtenidos en el promedio del nivel del riesgo, de la efectividad de la calidad de gestión y el riesgo residual del proceso de inventarios.



Zona Tecnológica ECC

Tabla 26. Resumen del diagnóstico de control interno de inventarios

Elementos del C.O.S.O II	Promedio del nivel de riesgo	Promedio de efectividad de la calidad de la gestión actual	Riesgo residual
1. Ambiente de control	8.75	3.75	5.00
2. Establecimiento de objetivos	8.75	3.75	5.00
3. Identificación de eventos	8.75	2.50	6.25
4. Evaluación de riesgos	8.75	5.00	3.75
5. Respuesta al riesgo	7.50	5.00	2.50
6. Actividades de control	7.50	3.75	3.75
7. Información y comunicación	6.25	6.25	0.00
8. Monitoreo	6.25	6.25	0.00
*Totales	62.50	36.25	26.25
**Promedio	7.81	4.53	3.28

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

***Totales:** se realiza una sumatoria de los 8 elementos del COSO II por cada columna.

****Promedio:** se realiza una división del total de cada columna para los 8 elementos del COSO II

En los resultados obtenidos en **promedio, hemos detectado que existe un nivel de riesgo alto de 7.81 en la empresa al no mantener un control interno adecuado en el proceso de inventarios, también refleja un valor de 4,53 en calidad de gestión esta es una calificación baja que se ha detectado por no manejar los procesos ordenadamente, también tenemos el resultado del riesgo residual de 3.28 siendo una calificación baja de riesgo que indicaría que después de tomar las medidas o correctivos necesarios para controlar los procesos de la empresa se debería asumir el riesgo.

A continuación graficamos una matriz de riesgo para detectar la probabilidad del riesgo que se puede generar en el proceso de inventarios:



Zona Tecnológica ECC

Tabla 27. Matriz de riesgo

Probabilidad	7.5 a 10.0 = Muy Frecuente	7.5	8.75	10
	5.0 = Moderada	5	7.50	8.75
	2.5 = Poco Frecuente	2.5	5	6.25
		2.5= Bajo	5.0 = Medio	7.5 a 10.0 = Alto
		Impacto		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquire

En los resultados podemos observar que existe un nivel elevado de riesgo en los 8 elementos del C.O.S.O II que se ha diagnosticado.

De la misma manera determinamos que no hay controles adecuados para la administración correcta de inventarios., lo cual podría acarrear en el paso el tiempo posibles pérdidas o fraudes sino se toma medidas para corregir errores en un período determinado del ejercicio económico de la empresa.

Con estos resultados y análisis correspondiente al control interno del proceso de inventarios realizaremos el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero de los procesos que intervienen en el proceso de inventarios, para ello nos basaremos en los elementos del C.O.S.O. II E.R.M.

3.2. Sección 2. Diseño e implementación del modelo de gestión administrativa financiera para el proceso de inventarios de la empresa Zona Tecnológica ECC

En esta sección se detallará el manual de calidad para cada uno de los procesos que se manejan en inventarios.

Como primer punto presentamos un flujograma inicial, en donde se especifica en forma consecutiva todos los procesos que intervienen en inventarios, partiendo desde la adquisición de inventarios, hasta las revisiones finales en los reportes que realiza el departamento de contabilidad.

A continuación se enuncia el diagrama general de inventarios:

Diagrama general de los procesos que intervienen en el manejo de inventarios

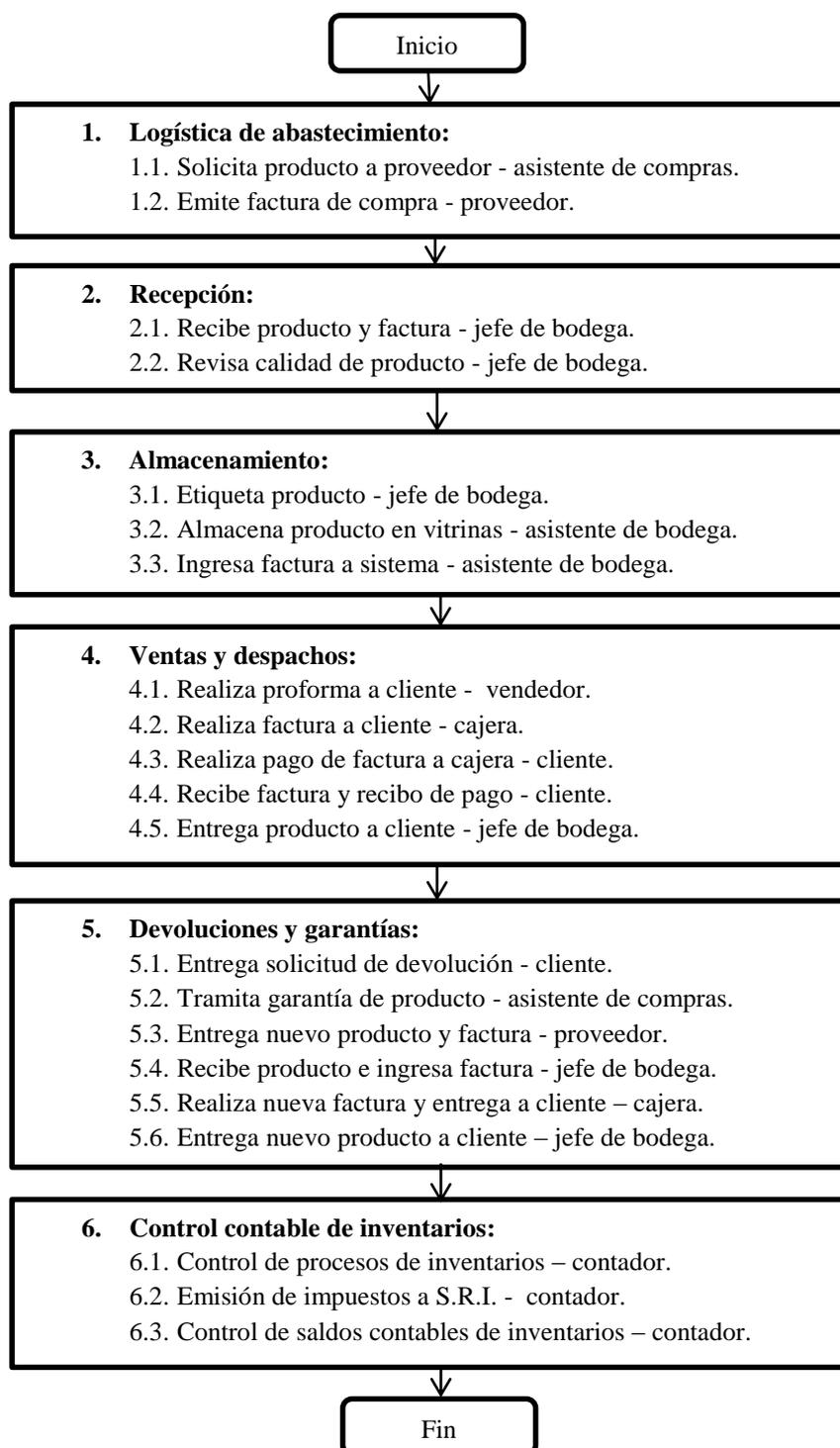


Figura 15.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

3.2.1. Proceso de adquisición de inventarios

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PA-04-01 Página: 1 de 13
PROCEDIMIENTO ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS		

1. Objetivo

Desarrollar estrategias e implementar acciones de compras para mejorar el movimiento del negocio de Zona Tecnológica ECC en un período determinado.

2. Alcance

Proceso mediante el cual la empresa compra los productos necesarios para el movimiento de su negocio, a la calidad adecuada, precio conveniente, lugar acordado, los mismos que posteriormente estarán listos para la venta.

3. Áreas que intervienen

Departamento de bodega – jefe de bodega. Departamento de compras – asistente de compras. Departamento comercial – jefe comercial y proveedor.

4. Expedientes que intervienen

4.1.Registro del proveedor: en este documento constan los datos actualizados del proveedor como ruc, dirección, email, teléfonos.

4.2.Orden de pedido: es un documento que se utiliza para cotizar los productos con nuestro proveedor a precios y condiciones idóneas para la empresa.

4.3.Documento para control de proveedores por familia y marca de producto: este documento sirve para inspeccionar los proveedores más frecuentes a los que se compra determinadas marcas de productos.

4.4.Documento para control de órdenes de pedido aprobadas: sirve para controlar las órdenes de pedido que dio el visto bueno el jefe comercial.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PA-04-01 Página: 2 de 13
PROCEDIMIENTO ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS		

4.5. Stock de inventarios de máximos y mínimos: mediante este documento podemos controlar aquellos productos que tienen un stock muy alto o muy bajo para con ello determinar si se puede aprovisionar de nueva mercadería.

5. Políticas y responsables del control de gestión de adquisición de inventarios

5.1. Todas las compras deberán respaldarse por una orden de pedido [#Tab29](#), emitida por el jefe de bodega, el cual será el encargado de revisar que la bodega se encuentra en niveles de stock mínimos de aprovisionamiento de productos [#Tab33](#), también debe verificar que existan en bodega inventarios de seguridad para dar un margen de tiempo en el pedido de los productos. [#Tab30](#), es decir que debe existir un control preventivo de inventario lo cual se refiere a que se debe comprar lo que se necesita evitando que las bodegas tenga exceso de mercadería.

5.2. El jefe de bodega es el encargado de crear los códigos de los productos en caso de que no existiera en el sistema contable Intuit QuickBooks y establecerlas en cada cuenta contable asignada para cada producto.

5.3. El asistente de compras es la única persona autorizada para realizar las compras, el cual manejará la información sobre las cotizaciones de cada proveedor de forma confidencial, además de ello deberá crear a los proveedores que no consten en el sistema Intuit QuickBooks y seleccionar los proveedores para cada compra tomando en cuenta el precio del producto, calidad del producto, calidad del servicio ofrecido por el proveedor, descuentos, formas de pago, fecha de entrega, garantía del producto, para ello debe tener en sus archivos un registro por cada proveedor donde se detallará razón social, RUC, direcciones, teléfonos, direcciones electrónicas [#Tab28](#).

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PA-04-01 Página: 3 de 13
PROCEDIMIENTO ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS			

- 5.4.** Las adquisiciones donde el monto sea superior a los \$ 500.00, se cotizará con tres proveedores diferentes para evaluar los precios más convenientes que requiere la empresa.
- 5.5.** El asistente de compras es el encargado de negociar la adquisición de los productos a precios convenientes para mantener equilibrados los costos, precios y el volumen del stock de cada producto.
- 5.6.** Para el costo del inventario, la empresa Zona Tecnológica ECC se basará en la NIC 2 la cual permite establecer el costo adecuado para los productos que se venderán y el costo factible de los productos al final del periodo contable, para ello se utilizará el método de costeo de inventarios promedio ponderado realizando una suma entre los valores existentes del inventario del producto específico con los valores de las nuevas compras y dividirlo para las cantidades existentes de inventario incluyendo las cantidades de las nuevas compras.
- 5.7.** El asistente de compras y el jefe comercial deberán reunirse con su staff de proveedores con los cuales deberán verificar términos de crédito, tipos de inventario en oferta, alianzas estratégicas e innovación de nuevos productos en el mercado tecnológico.
- 5.8.** El asistente de compras es el responsable de controlar a que proveedores se les compra con frecuencia esto lo puede hacer semanalmente por producto, marca, familia de productos, mediante un formato de control de proveedores [#Tab31](#).
- 5.9.** Cada viernes el asistente de compras deberá adjuntar el documento de control de pedidos [#Tab32](#) al grupo de órdenes de pedido autorizadas.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PA- 04-01 Página: 4 de 13
PROCEDIMIENTO ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS		

5.10. El jefe comercial se encargará de verificar los stocks máximos y mínimos que se establecieron en bodega para cada tipo de producto mediante ventas de años anteriores de tal forma que se satisfaga la demanda para cada producto [#Tab33](#).

6. Ambiente de control del procedimiento de adquisición de inventarios

El personal responsable de la compra de productos para la comercialización es el encargado de controlar y tomar medidas si sucedieran posibles riesgos al no mantener el stock equilibrado de inventarios que sea requerido para satisfacer las necesidades de determinados clientes.

7. Descripción del procedimiento de adquisiciones de inventarios

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.1.	Elaboración de la orden de pedido en el sistema contable Intuit QuickBooks de los productos que tengan un stock bajo en el inventario y que se venden con más frecuencia.	jefe de bodega
7.2.	Se revisará que los productos no consten en el sistema contable Intuit QuickBooks en los reportes de los movimientos de entrada y salida de los productos en el último periodo.	asistente de compras
7.3.	Aprobará o negará la orden de pedido de mercadería solicitada de acuerdo a la previa revisión del stock de máximos y mínimos por tipo de productos.	jefe comercial

**PROCEDIMIENTO ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS**

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.4.	Recibe la orden de pedido aprobada y le sacará copias para proceder a solicitar las respectivas cotizaciones de la mercadería a varios proveedores, negociando a precios requeridos acorde al mercado tecnológico	asistente de compras
7.5.	Recibe una copia de la orden de pedido para corroborar con la futura factura de compra de mercadería que llega a bodega.	jefe de bodega
7.6.	Prepara las cotizaciones de los productos requeridos, revisando políticas de precios propuestos en las negociaciones.	proveedor
7.7.	Recibe las cotizaciones solicitadas a los proveedores para verificar precios y tipo de producto que están ofertando.	asistente de compras
7.8.	Tomará la decisión con una de las cotizaciones solicitadas que más le convenga a la empresa.	jefe comercial
7.9.	Mediante emails, chats o vía telefónica solicitará al proveedor que realice la factura de compra para que sea entregada posteriormente con los productos solicitados.	asistente de compras
7.10.	Realizará la factura de compra requerida por el cliente.	proveedor
TERMINA EL PROCESO		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

8. Flujograma

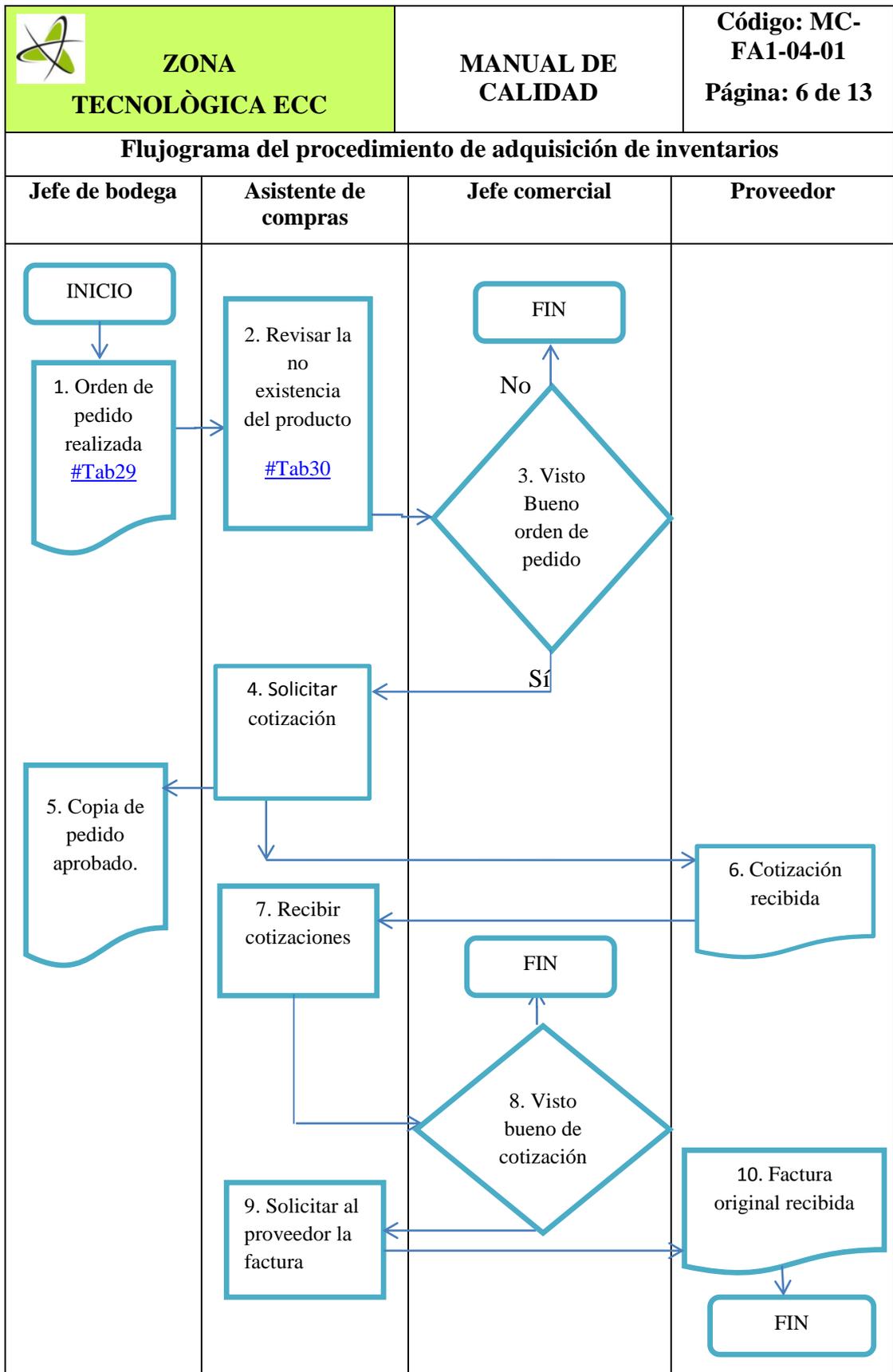


Figura 16.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPA-04-01
		Página: 7 de 13
DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS		

9. Documentación

Tabla 28. Formato de tarjeta de proveedor

Registro de proveedores	Código: INTECU
Nombre: INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.	
Dirección: YÀNEZ PINZÒN 295 Y LA NIÑA	
RUC: 1791743148001	Teléfono: 3973000
Email: Gramirez@intcomex.com cmediavilla@intcomex.com	Fax: 3973049
Descuento por pronto pago: 3 %	Forma de pago: 60 días de crédito
Plazo de entrega: inmediato, excepto cuando es mercadería de montos pasado los 10000 dólares será despachada máximo en 3 días.	
Observaciones: en caso de negocios puntuales se otorgará un plazo máximo de 90 días de crédito, dependiendo del tipo de negocio y mercadería despachada.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Asistente de compras	Jefe de bodega	Jefe comercial

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga / Basado en archivos de Sistema Intuit QuickBooks de Zona Tecnológica ECC.



DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS

Tabla 29. Formato de orden de pedido

ZONA TECNOLÒGICA ECC Edmundo Carvajal oe4-58 y Brasil Quito - Ecuador		PURCHASE ORDER		
		Fecha	P.O. No.	
		30/09/2013	9379	
Proveedor		Entregar en		
INTCOMEX DEL ECUADOR Yánez Pinzón 295 y La Niña Quito		ZONA TECNOLÒGICA Edmundo Carvajal Oe 4-58 y Brasil Quito		
		Factura	Términos	Vencimiento
			Crédito 60 días	29/11/2013
Can.	Ítem	Descripción	V. Unitario	Total
100	CAM122D LK01	Càmara Dlink DCS-932L Wireless N	92.20	9220.00
			Total	USD 9220.00
Elaborado por		Aprobado Por	Revisado por:	
Jefe de bodega		Jefe comercial	Contador	

Fuente: Ssitema Contable QuickBooks Zona Tecnològica ECC

**DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS****Tabla 30. Resumen de existencias de producto CAM122DLK01**

Type	Date	Num	Name	Memo	Qty	Sales Price	Debit	Credit	Amount
Inventory Adjust	01/02/2013			CAM122DLK01 Opening balance	20		2,117.60		2,117.60
Invoice	01/12/2013	102599	MATRIXINVESTING ELECTRONICA CIA. LTDA.	Cámara Dlink DCS-932LWireless N	-11	110.00		1,210.00	1,210.00
Invoice	31/01/2013	103217	ESTRELLA MUÑOZ SILVIA VALERIA	Cámara Dlink DCS-932LWireless N	-3	111.00		333.00	-333.00
Invoice	22/04/2013	105914	MATRIXINVESTING ELECTRONICA CIA. LTDA.	Cámara IP Dlink DCS-932LWireless N PVTR1CB000291	-1	127.45		127.45	-127.45
Bill	30/08/2013	001-001-000252722	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A *	Cámara Dlink DCS-932LWireless N	100		9,220.00		9,220.00
Invoice	09/02/2013	110155	ESTRELLA MUÑOZ SILVIA	Cámara IP Dlink DCS-932 Wireless N Día y Noche Infrarrojo 5 Mts,	-100	110.01		10,695.00	-10,695.00
					25	665.7	11,651.82	12,877.95	1,193.87

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga / Basado en archivos de Departamento de Contabilidad de Zona Tecnológica ECC

Tabla 31. Control de proveedores por familia y marca de producto

Producto:	Monitor	Grupo de inventario:	Monitores		Observaciones
Marca	Proveedor	Fecha	Última compra		
			Cantidad	Precio	
LG	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A	04/05/2013	100	90.50	
SAMSUNG	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A	12/06/2013	200	96.90	
DELL	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A	18/09/2013	150	96.80	
HP	ELECTROSIGLO S.A.	14/10/2013	3	99.00	
ACER	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A	18/11/2013	84	92.00	
		TOTAL	537	1238.20	
Elaborado por:		Aprobado por:		Revisado por:	
Asistente de compras		Jefe comercial		Asistente contable / contador	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga / Basado en archivos contables de Sistema Intuit QuickBooks de Zona Tecnológica ECC.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPA-04-02
		Página: 11 de 13
DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS		

Tabla 32. Control de órdenes de pedido aprobadas

No. Pedido	Fecha de pedido	Proveedor	Valor Pedido	Aprobado	
				Sí	No
01/01/2014	9980	TECNOMEGA C.A	620.80	Sí	
01/01/2014	9981	PINSOFT PINCOMPUTERS C.A.	8,150.00	Sí	
01/01/2014	9982	ELECTROCOM NABLATEL	230.00	Sí	
13/01/2014	9983	UNISCAN	172.00	Sí	
13/01/2014	9984	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A	409.33	Sí	
13/01/2014	9985	ALMACEN ROBALINO	76.50		No
13/01/2014	9986	TECNOMEGA C.A	173.63	Sí	
13/01/2014	9987	NOVADEVICES.	999.00	Sí	
13/01/2014	9988	GRUMANHER S.A	197.10	Sí	
13/01/2014	9989	TECNOMEGA C.A	7,641.60	Sí	
13/01/2014	9990	MAX ELECTRONICS	200.00	Sí	
14/01/2014	9991	SED INTERNATIONAL	8,556.12	Sí	
14/01/2014	9992	INACORPSA	915.00	Sí	
14/01/2014	9993	ELECTROSIGLO S.A.	521.40	Sí	
14/01/2014	9994	MEGAMICRO	538.17	Sí	
14/01/2014	9995	MEGAMICRO	2,435.00		No
14/01/2014	9996	GRUMANHER S.A	5,387.95		
Elaborado por:		Aprobado por:	Revisado por:		
Asistente de compras		Jefe comercial	Asistente contable		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga / Basado en archivos contables de Sistema Intuit QuickBooks de Zona Tecnológica ECC

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPA-04-03
		Página: 12 de 13
DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS		

Tabla 33. Stock de inventarios máximos y mínimos de producto flash memory

ITEM NUMBER	ITEM DESCRIPTION	ON HAND
FLA004VBM03	Flash memory Verbatim 4GB. STORE 'N'GO #95236 retráctil color rojo	11,00
FLA004VBM05	Flash memory Verbatim 4gb.STORE 'N'GO 4GB #96733 color lila,	22,00
FLA004VBM06	Mini Flash memory Verbatim 4gb. TUFF 'N' TINY #96815 color Verde	114,00
FLA004VBM07	Flash memory Verbatim TUFF CLIP 4GB #97021 color celeste/verde	9,00
FLA004VBM11	Micro Flash memory Verbatim 4GB. STORE 'N' GO NETBOOK #97462 negro	162,00
FLA004VBM15	Mini Flash memory Verbatim 4GB-97555 CLIP-IT color negro, impermeable,	9,00
FLA004ZEN01	Flash memory 4GB Zense estuche flor	3,00
FLA004ZEN03	Flash memory 4Gb Zense Navaja	21,00
FLA004ZEN04	Flash memory 4GB Zense con brújula / Cubierta de cuerina / Tipo llavero	28,00
FLA004ZEN05	Flash memory 4Gb Zense collar corazón	10,00
FLA008KIN01	Flash Memory Kingston DTIG3 Data Travel Blanco/Amarillo	1,00
	STOCK MÁXIMO	
	STOCK NORMAL	
	STOCK MÍNIMO	

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Jefe comercial	Jefe comercial	Contador

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga / Basado en archivos contables de Sistema Intuit QuickBooks de Zona Tecnológica ECC

**INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS**

10. Indicadores de gestión para medir eficiencia del proceso de adquisiciones

10.1. Nombre del indicador: Control en los pedidos generados

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de pedidos aprobados}}{\text{No. de pedidos realizadas en el mes}} * 100$$

De 70% a 100% es nivel óptimo de cumplimiento, menos

Estandarización: de 70% tiene un nivel deficiente de cumplimiento.

10.2. Nombre del indicador: Calidad en el proveedor

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de proveedores del mes de enero}}{\text{Total de proveedores}} * 100$$

De 70% a 100% representa un porcentaje excelente de

Estandarización: proveedores con los que se realiza negociaciones con frecuencia, menos de 70% representa un porcentaje bajo de proveedores con los que la empresa trabaja

10.3. Nombre del indicador: Cantidad de pedidos no realizados

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de Pedidos rechazados}}{\text{Total de pedidos realizados}} * 100$$

De 70% a 100% representa un alto porcentaje de pedidos

Estandarización: que fueron rechazados por el Jefe Comercial, menos de 70% representa un porcentaje bajo de pedidos negados por el Jefe Comercial.

Responsables: Asistente de compras, jefe comercial, jefe de bodega

3.2.2. Proceso de recepción de inventarios

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PR-04-01 Página: 1 de 10
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS		

1. Objetivo

Conocer el nivel de efectividad de la entrega de mercadería de los proveedores a nuestras bodegas en un tiempo determinado.

2. Alcance

El procedimiento de recepción es la aceptación condicionada o no de la entrada de mercadería a bodegas que se realiza al proveedor mediante la verificación de la factura y pedido aprobado.

3. Áreas que intervienen

Departamento de bodega – jefe de bodega y asistente de bodega

Proveedor

4. Expedientes que intervienen

4.1. Documento de control de facturas de compra y notas de crédito: este documento sirve para revisar todas las facturas y notas de crédito recibidas en un periodo específico.

4.2. Documento de ingreso de mercadería a bodega: este documento permite a los bodegueros cerciorarse de que los productos que reciben están en perfecto estado o si existen productos defectuosos que deben ser devueltos al proveedor.

4.3. Acta de incidencia de control de inventario: se la utiliza para reflejar si existen productos pendientes de ser entregados por parte del proveedor a la empresa.

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PR-04-01 Página: 2 de 10
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS			

5. Políticas y responsables de la gestión de recepción de inventarios

5.1.El jefe de bodega o asistente de bodega son los encargados de revisar los productos que se entregan en la factura de compra original los mismos que fueron aprobados por el jefe comercial en la orden de pedido [#Tab29](#).

5.2.El jefe de bodega o asistente de bodega deben controlar que la mercadería que están recibiendo venga sellada y correctamente protegida, deben verificar que en su envoltura se encuentre la marca o referencia solicitada.

5.3.El jefe de bodega junto con su asistente de bodega deben abrir los cartones donde se encuentra la mercadería para controlar la calidad, cantidad y estado en el que ingresan todos los productos a la bodega, por lo cual deben elaborar un documento para controlar la mercadería que ingresa a bodegas [#Tab35](#).

5.4.En caso de existir alguna anomalía con los productos como por ejemplo si recibió menos productos o si recibió mercadería que no se había solicitado en el pedido, el jefe de bodega o asistente de bodega deberán separar la mercadería y devolverla junto con la factura de compra haciendo constar en un acta de control de inventario [#Fig18](#), para que el proveedor revise y entregue posteriormente la nueva mercadería con la nueva factura de compra. En otro caso si en los productos solicitados en grandes cantidades se encuentra fallas en pocos de ellos se devolverá solo los productos en mal estado mediante un acta de control de inventario firmada y sellada por el jefe de bodega o asistente de bodega y el Proveedor [#Fig18](#), con ello posteriormente el proveedor deberá reemplazar los productos en mal estado por unos productos en perfectas condiciones y entregarlos a Zona Tecnológica ECC.

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PR-04-01 Página: 3 de 10
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS			

5.5. Todas las facturas de compra recibidas en bodega deben contener la firma de recibido por parte del jefe de bodega o el asistente de bodega, y la respectiva firma y sello del proveedor que elaboró la factura de compra.

5.6. El asistente de bodega debe revisar que las facturas de compra estén autorizadas por el SRI, además deberá constatar que estén correctos la razón social, de Zona Tecnológica ECC, el RUC, la fecha de emisión, la dirección, términos de crédito, cantidad, precio unitario, descuentos y valor total.

5.7. El jefe de bodega y el asistente de bodega son los encargados de realizar la hoja de control de facturas y notas de crédito recibidas diariamente [#Tab34](#), la misma que adjuntaran al consecutivo de facturas que posteriormente entregarán a contabilidad.

6. Establecimiento de objetivos en el proceso de recepción de inventarios

Los encargados de recibir la mercadería son las personas que deben plantear objetivos que apoyen en la gestión de la empresa, para el manejo operativo de recepción de inventarios, para con ello detectar posibles eventos que puedan afectar su ejecución.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PR-04-01 Página: 4 de 10
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS		

7. Descripción del procedimiento de recepción de inventarios

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.1.	Recibe los productos y verifica que todo lo recibido conste en la factura, en el egreso de bodega y en la orden de pedido aprobada.	Jefe de bodega
7.2.	Revisa que las facturas estén bien llenadas y vigentes por el SRI, no deben contener errores, tachones, y tener las firmas y sellos respectivos.	jefe de bodega
7.3.	Verifica que todos los productos que se están recibiendo se encuentren bien sellados y protegidos.	asistente de bodega
7.4.	Aprobará cuando los productos que le están entregando cumplan con los requerimientos solicitados.	jefe de bodega
7.5.	El jefe de bodega cuando no esté de acuerdo con los productos recibidos, procederá a devolver la factura y los productos al proveedor.	jefe de bodega proveedor
7.6.	El jefe de bodega firmará conforme y sellará la factura original y las copias, y de la misma forma firmará y sellará el egreso de bodega original y sus copias.	jefe de bodega



PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS

ACT. No.

ACTIVIDAD

RESPONSABLE

7.7. En caso de que la factura esté caducada, con tachones o enmendaduras, el Jefe de Bodega procederá a devolver al proveedor, para que posteriormente entregue una nueva factura con todos los requerimientos solicitados.

jefe de bodega

proveedor

7.8. Recibe las copias de las facturas firmadas y selladas junto con el documento original de egreso de bodega.

proveedor

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

8. Flujograma

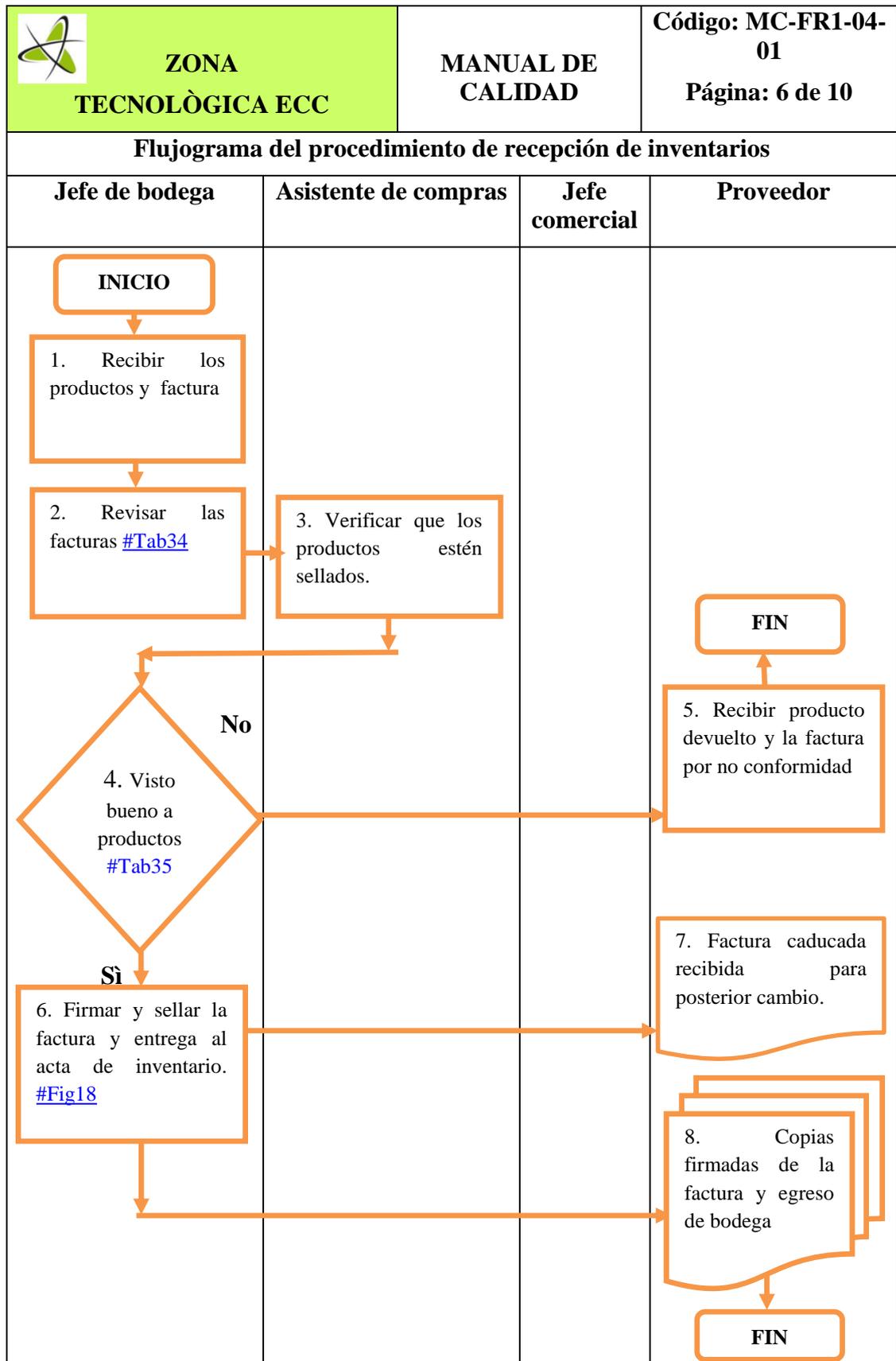


Figura 17.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

9. Documentación

 ZONA TECNOLÓGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPR-04-02
		Página: 7 de 10
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS		

Tabla 34. Control interno de recepción de facturas de compra y notas de crédito

Fecha de emisión documento	Tipo de Doc. Factura (F), Nota de Crédito (NC)	Número de documento	Núm. orden de pedido	Nombre del proveedor	Fecha de entrega de documento	Firma de quien recibe	Cargo
01/11/2013	NC	154		PRODIGYSERVICE	01/11/2013	Xavier Parrales	Jefe de bodega
01/11/2013	F	123421	9611	INACORPSA DEL ECUADOR	02/11/2013	Xavier Parrales	Jefe de bodega
01/11/2013	F	282734	9618	GRUMANHER S.A	03/11/2013	Xavier Parrales	Jefe de bodega
01/11/2013	F	30457414	9619	SED INTERNATION	04/11/2013	Carlos Solís	Asis. de bodega
04/11/2013	F	520848	9620	TECNOMEGA C.A	04/11/2013	Carlos Solís	Asis. de bodega
04/11/2013	F	19542	9622	ELECTROCOM NABLATEL	04/11/2013	Xavier Parrales	Jefe de bodega
04/11/2013	F	259363	9623	ELECTROSIGLO S.A.	05/11/2013	Carlos Solís	Asis. de bodega
	Elaborado por:	Jefe y asistente de bodega	Aprobado por:	Jefe comercial	Revisado por:	Contador	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga / Basado en Sistema Contable Intuit Quickbooks Zona Tecnológica ECC.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPR-04-03
		Página: 8 de 10
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS		

Tabla 35. Control de ingreso de mercadería a bodega

Fecha de ingreso de mercadería	Número de documento	Nombre de proveedor	Revisión de calidad de mercadería		Productos defectuosos		Firma de responsable	Cargo
			Sí	No	Sí	No		
11/11/2013	000148962	INTCOMEX	Sí			No	Xavier Parrales	Jefe de bodega
11/11/2013	000096717	ALLXERCOMP	Sí		Sí		Carlos Solís	Asistente de bodega
11/11/2013	00123761	INACORPSA	Sí			No	Xavier Parrales	Jefe de bodega
11/11/2013	0029971	UNISCAN	Sí			No	Xavier Parrales	Jefe de bodega
11/11/2013	000019577	NABLATEL	Sí			No	Xavier Parrales	Jefe de bodega
11/11/2013	0000009566	KM SOLUTIONS	Sí			No	Carlos Solís	Asistente de bodega
12/11/2013	000031068	HENTEL	Sí		Sí		Carlos Solís	Asistente de bodega
12/11/2013	000019587	NABLATEL	Sí			NO	Xavier Parrales	Jefe de bodega
	Elaborado por:	Jefe de bodega y Asistente de bodega	Aprobado por:		Jefe comercial		Revisado por:	Contador

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga / Basado en Sistema Contable Intuit QuickBooks Zona Tecnológica ECC.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPR-04-02 Página: 9 de 10
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS		

Acta de incidencia de control de inventarios

Lugar y fecha: **Quito, 30 de septiembre de 2013.**

Incidencia: **revisando la mercadería llegada en la factura No. 255711, se ha constatado que de las 100 cámara Dlink DCS-932L Wireless N, 20 cámaras no se encuentran en buen estado por lo que se procede a devolverlas.**

No habiendo más que hacer constar, firmamos la presente acta en **Quito**

A los **30 días** del mes de **Septiembre** del año **2013.**

Nombre y firma de persona responsable: **Xavier Parrales jefe de bodega**

Nombre, firma y sello del proveedor: **Mario Carrasco transportista de Intcomex del Ecuador S.A.**

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Jefe de bodega	Proveedor	Jefe comercial / contador

Figura 18.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-IPR-08-05 Página: 10 de 10
INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE INVENTARIOS		

10. Indicadores de gestión para medir eficiencia del proceso de recepción.

10.1. Nombre de Indicador: Control de productos recibidos

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de productos recibidos en el mes}}{\text{No. de productos solicitados en el mes}} * 100$$

Estandarización: Debe constar el 100% de productos recibidos según la orden de pedido aprobada.

10.2. Nombre de Indicador: Calidad en los productos recibidos

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de productos defectuosos en el mes}}{\text{Total de productos recibidos en el mes}} * 100$$

Estandarización: 100 % – valor = % productos de calidad
De 80 a 100% representa un porcentaje adecuado de productos recibidos en buen estado, menos de 70% representa un porcentaje deficiente de productos recibidos en buen estado.

10.3. Nombre de Indicador: Control de cajas de mercadería supervisada

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de productos supervisados}}{\text{Total de productos recibidas en Bodega}} * 100$$

Estandarización: Debe existir el 100% de cajas de mercadería revisadas por el jefe o el asistente de bodega al ingresar a bodega.

Responsables: Asistente de compras, jefe comercial, jefe de bodega

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

3.2.3. Proceso de almacenamiento de inventarios

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PAL-04-01 Página: 1 de 11
PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS		

1. Objetivo

Establecer mecanismos de control en el almacenaje de mercadería para evitar riesgos que perjudiquen el movimiento del negocio

2. Alcance

El proceso de almacenamiento se realiza los productos recibidos se recopilan en la bodega o estanterías de la empresa cumpliendo ciertos requerimientos para evitar posteriores pérdidas o hurtos.

3. Áreas que intervienen

Departamento de bodega – jefe de bodega y asistente de bodega

Departamento de contabilidad – asistente contable

4. Expedientes que intervienen

4.1.Control de mercadería etiquetada: este documento sirve para revisar todos los productos que fueron etiquetados con sus respectivos códigos contables y su etiqueta anti hurto.

4.2.Documento de creación de nuevos códigos contables: con este documento se puede hacer un seguimiento de los nuevos códigos que se van creando a medida que llegan nuevos productos a la empresa.



PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS

4.3. Control de facturas para el departamento contable: es un documento que ayuda a controlar todas las facturas de compra de productos que se van a entregar al departamento contable para su respectiva revisión.

5. Políticas y responsables de la gestión de almacenamiento de inventarios

5.1. Deben existir dos accesos a bodega, una puerta eléctrica de entrada y una de salida, ambas con códigos de acceso para controlar el ingreso y salida de mercadería y de personal autorizado, además de ello en las puertas de bodega y puertas principales de la empresa deberá existir puertas con sensores anti hurto en caso de no contar la empresa con puertas eléctricas y anti hurto es imprescindible que sean adquiridas para evitar posibles riesgos que perjudiquen sus inventarios.

Puertas con códigos de acceso y puertas anti hurtos



Figura 19.

Fuente: https://www.google.com.ec/search?source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=qifkU4OILorfsASCwILACw&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1366&bih=623&q=Puertas%20con%20c%C3%B3digos%20de%20acceso%20y%20puertas%20anti%20hurtos#q=puertas+anti+hurtos&tbm=isch

5.2. El Asistente de bodega o el jefe de bodega luego de recibir la mercadería deberán identificar cada producto, mediante códigos de barras en etiquetas anti hurtos para ponerlos en cada producto.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PAL-04-01 Página: 3 de 11
PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS		

Etiquetas rígidas y adhesivas anti hurto



Figura 20.

Fuente: https://www.google.com.ec/search?source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=qifkU4OILorfsASCwILACw&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1366&bih=623&q=Puertas%20con%20c%C3%B3digos%20de%20acceso%20y%20puertas%20anti%20hurtos#q=Etiquetas+r%C3%ADgidas+y+adhesivas+anti+hurto++&tbm=isch

Estas etiquetas pueden ser adhesivas o rígidas reutilizables tienen sensores, que pueden ser activadas o desactivadas con un dispositivo electrónico, ya que trabajan con una tecnología acusto magnética esta tecnología hace que las etiquetas consten de un transmisor y un receptor donde se envía señales de radio frecuencia, y cada etiqueta responde con una señal única permitiendo una detección excelente anti hurtos.

5.3.El asistente de bodega o jefe de bodega añadirán a cada producto el código contable en etiquetas adhesivas individuales impresas [#Tab37](#).

5.4.El jefe de bodega o el asistente de bodega deberán realizar un control semanal de todos los productos etiquetados con etiquetas anti hurtos y códigos contables para obtener una correcta ubicación de los mismos dentro de bodega [#Tab23](#), [#Tab37](#).

5.5.El asistente de bodega deberá almacenar la mercadería en las estanterías de bodega por marca y tipo de producto para tener mayor control sobre cada producto y ubicarlos fácilmente, además cada estantería tendrá su respectivo rótulo con el nombre del producto y marca.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PAL-04-01 Página: 4 de 11
PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS		

5.6.En las estanterías de los pasillos, espacios marcados de la empresa, todos los productos deberán tener sus respectivas etiquetas anti hurtos y sus códigos de identificación para facilitar su ubicación.

5.7.Todas las estanterías deberán tener su alarma de seguridad y código de acceso para ingresar o retirar productos, la alarma será desactivada por el responsable de bodega y el código de acceso lo tendrán de forma confidencial las personas encargadas de bodega.

5.8.El asistente de bodega o el jefe de bodega deberán subir al sistema contable todas las series de cada producto ingresado en bodega [#Tab37](#).

5.9.El asistente de bodega es el encargado de sacar copias de todas las facturas de compra, a las cuales adjuntará su respectiva copia de orden de pedido aprobada y adjuntará en su archivo.

5.10. El asistente de bodega adjuntará a la factura original de compra una copia de la orden de pedido correspondiente y elaborará el documento de control de facturas entregadas para que contabilidad reciba las facturas procesadas [#Tab38](#).

6. Identificación de riesgos en el proceso de almacenamiento de inventarios

Todos los eventos internos o externos que afectan al almacenamiento de los inventarios de la empresa deben ser detectados, diferenciándolos entre riesgos y oportunidades, por ejemplo un riesgo puede ser no mantener etiquetados los productos con etiquetas anti hurtos, una oportunidad puede ser que si el abastecimiento es muy alto se deba invertir en ampliación de las bodegas con mejor equipamiento de almacenaje.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PAL-04-01 Página: 5 de 11
PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS		

7. Descripción del procedimiento de almacenamiento de inventarios

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.1.	Coloca los códigos a cada producto de inventario de acuerdo a su marca y tipo de producto.	jefe de bodega
7.2.	Realiza el registro de las series de cada producto con la pistola de series, en el sistema Intuit QuickBooks	jefe de bodega
7.3.	Añade las etiquetas anti hurtos a cada producto para obtener un correcto control del inventario evitando pérdidas o sustracciones indebidas.	jefe de bodega
7.4.	Coloca rótulos en las estanterías de la bodega con los nombres de la familia de productos para almacenar la mercadería por marca o tipo de producto.	asistente de bodega
7.5.	Realiza la transacción del ingreso de la factura de compra por cada proveedor al sistema Intuit QuickBooks, aplicando las cuentas contables correspondientes de Inventario, IVA en adquisiciones contra pasivo nacional.	asistente de bodega
7.6.	Sacar copias de todas las facturas de compra y les adjunta la copia de la orden de pedido aprobada.	asistente de bodega



PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.7.	Archiva los documentos en orden consecutivo para su fácil ubicación.	asistente de bodega
7.8.	El asistente de bodega entrega a contabilidad las facturas de compra originales junto con una copia del pedido y la hoja de control de facturas recibidas	asistente de bodega asistente contable

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

8. Flujograma

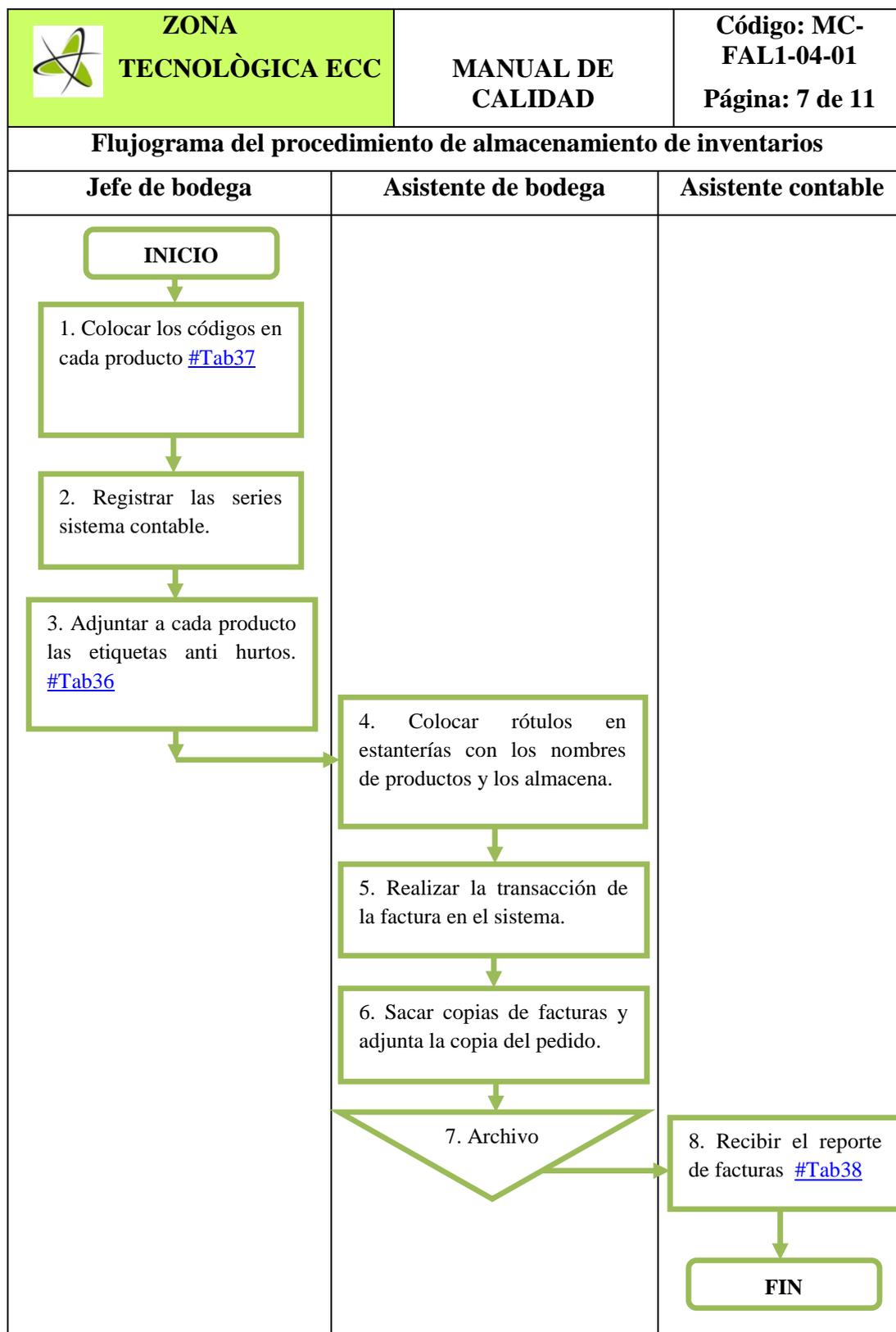


Figura 21.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

9. Documentación

 ZONA TECNOLÓGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPAL-04-02
		Página: 8 de 11
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS		

Tabla 36. Control de mercadería etiquetada y sus series

Código	Nombre del producto	Series de producto	Cantidad	Productos con etiquetado anti hurto		Firma de responsable	Cargo
				Sí	No		
CAR101 CAN01	Cart Canon PGI-5BK amarillo	iP3300/3500/4200/ 4300/4500/520	22	Sí		Xavier Parrales	Jefe de Bodega
CAR101 CAN02	Cart Canon PG-30 negro	P1800- P1900- P2500- P2600	10	Sí		Carlos Solís	Asistente Bodega
CAR101 CAN03	Cart Canon PG 50 azul	(iP2200/ MP150 / MP170	15	Sí		Xavier Parrales	Jefe de Bodega
CAR101 CAN04	Cart Canon PG-210-N negro	MP250	6	Sí		Carlos Solís	Asistente Bodega
CAR101 EPS03	Cart Epson T073120N negro	C79/CX3900/CX4 900 /CX5900	11	Sí		Carlos Solís	Asistente Bodega
CAR101 EPS04	Cart Epson T090120N Black	C92 /CX5600/ TX100 /TX110	4	Sí		Xavier Parrales	Jefe de Bodega
CAR101 EPS05	Cart Epson T132120 #132 Negro	TX120W /T22	15	Sí		Xavier Parrales	Jefe de Bodega
	Elaborado por:	Jefe de bodega o Asistente de bodega	Aprobado por:	Jefe Comercial	Revisado por:	contador	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga / Basado en Sistema Contable Intuit QuickBooks Zona Tecnológica ECC

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPAL-04-03 Página: 9 de 11
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS		

Tabla 37. Creación de nuevos códigos contables de productos de bodega

Código contable	Detalle del ítem del producto	Cantidad
CAR101CAN01	Cartucho Canon PGI-5BK amarillo	22
CAR101CAN02	Cartucho Canon PG-30 negro	10
CAR101CAN03	Cartucho Canon PG 50 azul	15
CAR101CAN04	Cartucho Canon PG-210-N negro	6
CAR101EPS03	Cartucho Epson T073120N negro	11
CAR101EPS04	Cartucho Epson T090120N Black	4
CAR101EPS05	Cartucho Epson T132120 #132 Negro	15
CAR101EPS06	Cartucho Epson T133120 #133 Negro	25
Elaborado por:	Jefe de bodega	
Revisado por:	Jefe comercial	

Elaborado por:	Revisado por:	Revisado por:
Jefe de bodega	Jefe comercial	Contador

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga / Basado en Sistema Contable Intuit QuickBooks Zona Tecnológica ECC

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPAL-04-02	
			Página: 10 de 11	
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS				

Tabla 38. Control de facturas para ser entregadas al departamento contable

Fecha de emisión	Número de factura	Nombre del proveedor	Número de orden de pedido	Fecha que recibe dep. contable	Firma de quien recibe facturas	Cargo	Firma de quien entrega facturas	Cargo
17/01/2013	001-001-000055783	NEXSYS DEL ECUADOR	9990	17/01/2013	Ketty Briceño	Asistente contable	Carlos Solís	Asistente bodega
17/01/2013	001-001-000055782	NEXSYS DEL ECUADOR	9991	17/01/2013	Ketty Briceño	Asistente contable	Carlos Solís	Asistente bodega
17/01/2013	001-001-000032443	DURA POWER	9992	18/01/2013	Ketty Briceño	Asistente contable	Carlos Solís	Asistente bodega
17/01/2013	002-001-000289925	GRUMANHER S.A.	9993	18/01/2013	Ketty Briceño	Asistente contable	Carlos Solís	Asistente bodega
18/01/2013	001-001-000025951	COMPU-LAB.	9994	18/01/2013	Ketty Briceño	Asistente contable	Carlos Solís	Asistente bodega
	Creado por:	Asistente de bodega	Completo por:	Asistente contable	Revisado por:	Contador general		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga / Basado en Archivos Contables Zona Tecnológica ECC



INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS

10. Indicadores de gestión para medir eficiencia del proceso de almacenamiento de inventarios

10.1. Nombre del indicador: Control de productos etiquetados con etiquetas anti hurtos

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de productos etiquetados en el mes}}{\text{No. de productos almacenados en el mes}} * 100$$

Estandarización: Debe constar el 100% de productos con etiquetas anti hurtos en bodega para evitar sustracciones indebidas.

10.2. Nombre del indicador: Control en los códigos contables creados para nuevos productos

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de códigos contables de producto revisados}}{\text{No. de códigos contables de productos creados}} * 100$$

Estandarización: Debe existir 100% en la supervisión de nuevos códigos contables creados y de esta manera evitar errores en la facturación de ventas.

10.3. Nombre del indicador: Control de series de productos almacenados

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de series de productos revisadas}}{\text{Total de series de producto ingresadas}} * 100$$

Estandarización: Debe existir de 90 a 100% de series de producto ingresadas y revisadas en el sistema contable.

Responsables: Asistente de compras, jefe comercial, jefe de bodega

3.2.4. Proceso de ventas y despachos de inventarios

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01 Página: 1 de 19
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

1. Objetivo

Establecer mecanismos precisos para el manejo adecuado de las ventas y despachos de mercadería dentro de la empresa Zona Tecnológica ECC.

2. Alcance

La venta es el proceso mediante el cual el vendedor se encarga de ofertar el producto para obtener un beneficio económico que satisfaga las necesidades de la empresa.

El despacho es el proceso donde se selecciona el producto solicitado por el cliente para entregárselo en perfectas condiciones luego de haber sido emitida la factura.

3. Áreas que intervienen

Departamento comercial – jefe comercial

Departamento de ventas – vendedores

Departamento contable – asistente de cobranzas, cajera

Departamento de bodega – jefe de bodega

Cliente

4. Expedientes que intervienen

4.1.Listas de costos y precios por tipo de producto: este documento sirve para verificar los precios de productos de acuerdo al tipo de venta que se esté realizando como por ejemplo: venta a corporativos, venta a distribuidor, venta a usuario final, para cada uno se manejará diferentes márgenes de utilidad según las políticas de la empresa.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01 Página: 2 de 19
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

- 4.2.** Formato de orden de venta: es el documento donde el vendedor negocia los productos con el cliente, también es conocida como orden de pedido.
- 4.3.** Formato de recibo de caja: este documento es un respaldo que tiene la cajera al momento de realizar ventas en efectivo.
- 4.4.** Documento de control de facturas de venta generadas en el mes: este documento sirve para chequear todas las facturas de venta generadas y anuladas en el mes, esto es de responsabilidad de la cajera y asistente contable.
- 4.5.** Documento de control de órdenes de venta: con este documento se puede revisar las órdenes de venta realizadas por los vendedores al momento de concretar la venta de los productos con el cliente, ese documento se convertirá en el futuro en factura.
- 4.6.** Formato de autorización de reserva de mercadería de bodega para ventas puntuales: es utilizado para reservar la mercadería que existe en bodega siempre y cuando sean para ventas específicas negociadas con el cliente.
- 5.** Políticas y responsables de la gestión del proceso de ventas y despachos de inventarios
- 5.1.** El jefe comercial deberá planificar las ventas mensuales con su staff de vendedores, de aquellos clientes que compran frecuentemente al por mayor, con el propósito de tener un stock de inventarios bien manejado.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01 Página: 3 de 19
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

5.2.El jefe comercial elaborará y entregará a los vendedores las listas de precios de cada producto que se mantiene en stock en bodega, verificando los costos de productos comprados en el país y costos de productos importados (desaduanización, bodegaje, transporte interno y externo, seguro de importación), con ello podrá colocar un margen de utilidad específico para cada producto [#Tab39](#).

5.3.Los vendedores deben utilizar los precios de venta acorde al área a la que pertenecen así tenemos: ventas usuario final, ventas corporativas y ventas distribuidor, para cada área se manejan porcentajes de utilidad diferentes [#Tab39](#).

5.4.Los vendedores deberán emitir la orden de venta con los precios y productos requeridos por el cliente [#Fig23](#).

5.5.Cada vendedor es el responsable de controlar las órdenes de venta que genera semanalmente para sus clientes, por lo cual los vendedores harán un formato semanal para controlar todas las órdenes de venta emitidas [#Tab41](#), para convertirse en facturas, con esto podrán saber si hay órdenes de venta pendientes de procesar o anular.

5.6.Los vendedores podrán reservar la mercadería de bodega únicamente cuando sean negocios puntuales con clientes específicos, por lo tanto tendrán que llenar una autorización de reserva de mercadería para ser autorizado por el jefe comercial y estará bajo la responsabilidad del jefe de bodega [#Fig25](#).

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01 Página: 4 de 19
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

- 5.7.** La cajera es la única persona autorizada para generar las facturas de ventas y es la responsable de colocar las firmas, sellos de la empresa y sello de forma de pago con la cual controlará los valores sus cajas diarias, así mismo debe exigir al cliente que ponga su firma y sello.
- 5.8.** La cajera es la responsable de revisar que estén bien llenados todos los cheques que entregue el cliente, al cual deberá solicitar la cédula correspondiente para corroborar la firma del cheque.
- 5.9.** Cuando el cliente cancele en efectivo, la cajera tendrá que revisar todos los billetes y monedas para cerciorarse de que no estén falsificados, así evitará falencias en los cierres de cajas diarias, además de ello emitirá un recibo de caja para respaldo de sus facturas y respaldo del cliente [#Fig24](#).
- 5.10.** Si las ventas son menores a 100 dólares no se otorgará crédito al cliente.
- 5.11.** En caso de que el cliente solicite crédito para sus compras, el asistente de cobranzas le entregará una solicitud de crédito para que sea llenada con datos reales adjuntando los respectivos documentos para que posteriormente sean verificados en la central de riesgos.
- 5.12.** Una vez aprobada la solicitud de crédito, se le asignará al cliente un ejecutivo de cuenta (vendedor corporativo o distribuidor) dependiendo el caso, el vendedor se encargará de manejar todas las órdenes de venta que solicite el cliente.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01 Página: 5 de 19
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

- 5.13.** Cuando las ventas sean con tarjeta de crédito, la cajera tiene que solicitar la cédula y la tarjeta de crédito al cliente para con ello pasar la tarjeta por el datafast colocando los datos correspondientes y obtener el respectivo voucher que posteriormente la cajera lo hará efectivizar en la institución bancaria respectiva. El voucher debe ser firmado por el cliente quedándose con la copia y la cajera con el voucher original. Para cada tarjeta como diners, visa, MasterCard se tendrán establecidos diferentes tipos de interés otorgados por la institución bancaria específica.
- 5.14.** El jefe de bodega o asistente de bodega tendrán que desbloquear los productos con el dispositivo electrónico de las etiquetas, antes de realizar el despacho y entregar al cliente el producto requerido.
- 5.15.** El jefe de bodega o asistente de bodega son los responsables de firmar y poner el sello de despachado en las facturas originales y las copias amarillas que se archivan en bodega, con ello se aseguran de que la mercadería fue entregada al cliente.
- 5.16.** Por ningún concepto el jefe de bodega dejará salir la mercadería de bodega con órdenes de venta ya que no es documento legal que respalde con seguridad la salida de los productos, se deberá generar siempre factura de venta para que la mercadería pueda salir de bodega.
- 5.17.** La cajera es la persona responsable de controlar que todas las facturas que se imprimieron en el mes sean entregadas, firmadas y selladas por los clientes respectivos para ello elaborará un documento de control de facturas [#Tab40](#).

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01 Página: 6 de 19
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

5.18. El jefe de bodega o el asistente de bodega son los responsables de verificar que toda la mercadería que se entrega al cliente es la que consta en la factura de venta, si en un caso los encargados del área de bodega despacharan productos que no constan en la factura o productos cambiados, tendrán que rectificar y corregir sus errores ya que esto no correrá por cuenta de la empresa.

5.19. Si el cliente solicita que la mercadería que le vendió sea abierta para verificar su estado y si funciona correctamente, el jefe de bodega o asistente de bodega deberá abrir las cajas de los productos para enseñarle al cliente, si en un caso el cliente no se conforma con los productos, la factura será anulada por la cajera y el dinero será devuelto al cliente.

6. Evaluación de riesgos en el proceso de ventas y despachos de mercadería

Los riesgos que pueden surgir durante el proceso de ventas y despachos se deben analizar, considerando su probabilidad de que suceda e impacto para determinar cómo pueden ser corregidos y administrados dichos eventos sin que pongan en riesgo el desenvolvimiento del proceso. Por ejemplo se podría analizar la probabilidad e impacto de un evento como un asalto o hurto en la organización justamente mientras se está dando el proceso de ventas y despachos de otros productos a los clientes, para ellos sería muy importante establecer seguridades en las instalaciones y productos.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01 Página: 7 de 19
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

7. Descripción del procedimientos de ventas y despachos de inventarios

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.1.	Elabora una lista de precios de los productos para cada área de ventas: usuario final, corporativo y distribuidor.	jefe comercial
7.2.	Recibe la lista de precios con la cual ofertará los productos a los clientes.	vendedor
7.3.	Crea los clientes solicitados por los vendedores en el sistema contable con todos los datos requeridos: como ruc, cedula, razón social, dirección, teléfonos, formas de pago.	asistente de cobranzas
7.4.	Entrega solicitud de crédito a los clientes que requieran crédito para sus compras.	asistente de cobranzas
7.5.	Recibe y llena la solicitud de crédito respaldando con los documentos solicitados.	cliente
7.6.	Aprueba la solicitud de crédito y documentos, caso contrario si no está de acuerdo rechaza la solicitud.	asistente de cobranzas
7.7.	Se reúne con el cliente para conocer los productos y precios que se ofertan.	vendedor
7.8.	Realiza la orden de venta con los precios tipo de producto negociado con el cliente.	vendedor

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01
			Página: 8 de 19
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS			

ACT.No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.9.	Revisa en la orden de venta las cantidades y precios de los productos para tener listo para el futuro despacho.	jefe de bodega
7.10	Elabora la factura de venta verificando datos, cantidades, precios, forma de pago: contado, tarjeta de crédito, crédito.	cajera
7.11.	Coloca la firma y sello en la factura para tener un control preciso de sus facturas emitidas.	cajera
7.12.	Elabora recibo de caja en ventas al contado.	cajera
7.13.	Elabora el respectivo voucher en ventas con tarjeta de crédito, ingresando los valores respectivos en el datafast, debe utilizar los porcentajes de interés de cada tipo de tarjeta.	cajera
7.14.	Recibe el pago y las retenciones emitidas por el cliente haciéndole firmar la factura de venta en original y copias, y firmar los Boucher de tarjetas de crédito original y copias. Se queda con las copias verdes y azules de las facturas y voucher original.	cajera
7.15.	Recibe la factura original y amarilla para bodega, y la respectiva copia de voucher	cliente

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PVD-04-01
		Página: 9 de 19	
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS			

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.16.	Firma la copia original y amarilla colocando el sello de despachado, y entrega la mercadería.	jefe de bodega
7.17.	Recibe la mercadería y su factura original firmada y sellada.	cliente
7.18.	Solicita al jefe de bodega que la mercadería sea abierta para verificar su calidad y su funcionamiento.	cliente
7.19.	Abre cajas de productos y enseña al cliente.	jefe de bodega
7.20.	Si está de acuerdo se queda con la mercadería pero si está en desacuerdo si el producto no funciona debe devolverlo y solicitar la devolución del dinero.	cliente
7.21.	Recibe el producto y lo almacena en la estantería de productos defectuosos.	jefe de bodega
7.22.	Recibe la factura original y anula en el sistema contable tanto de la factura como de la orden de venta, si el cliente canceló en efectivo la cajera debe devolver el dinero, si el cliente canceló con tarjeta de crédito la cajera deberá anular el voucher.	cajera
7.23.	Recibe el dinero o el voucher anulado.	cliente

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

8. Flujogramas

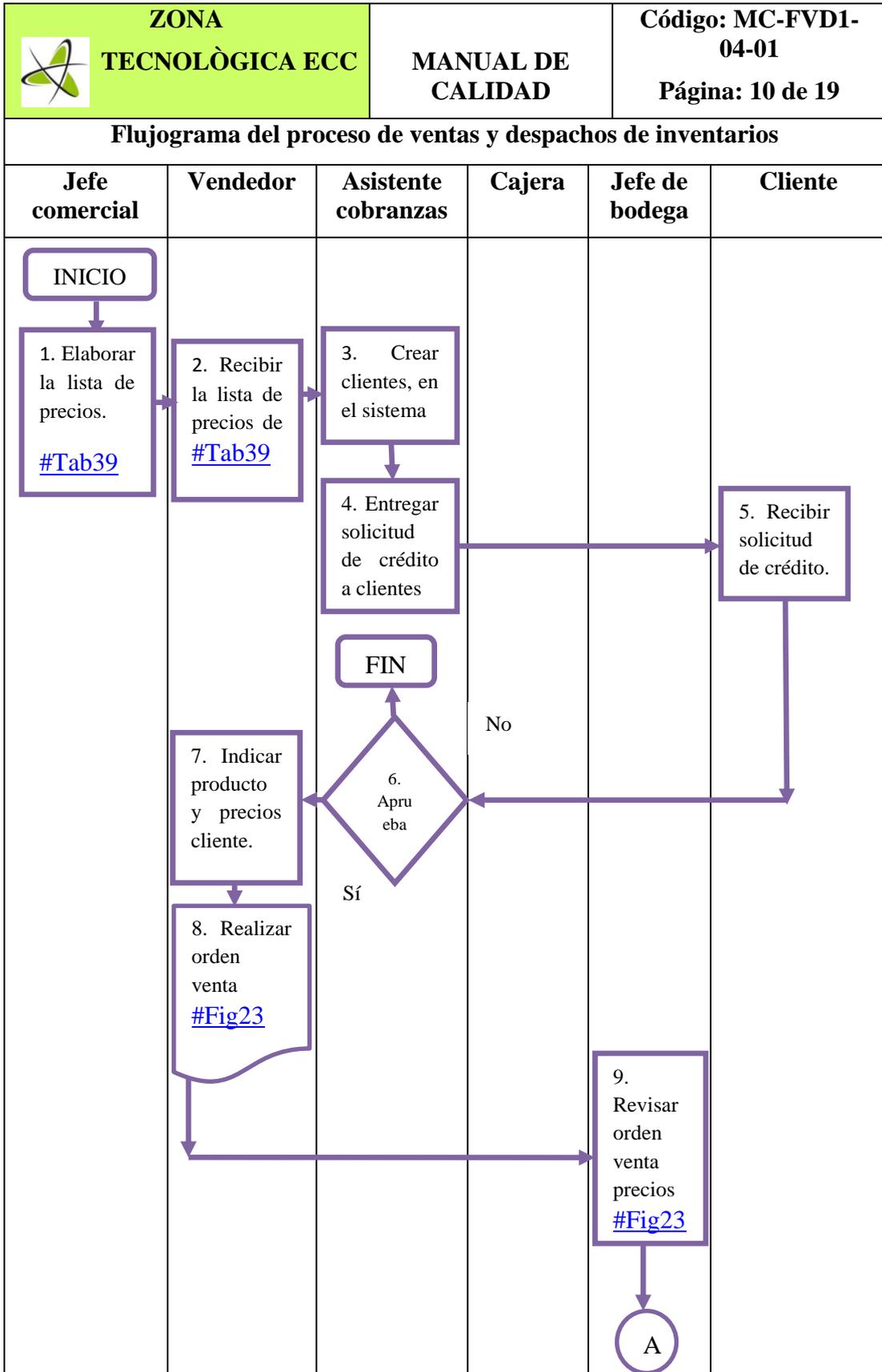
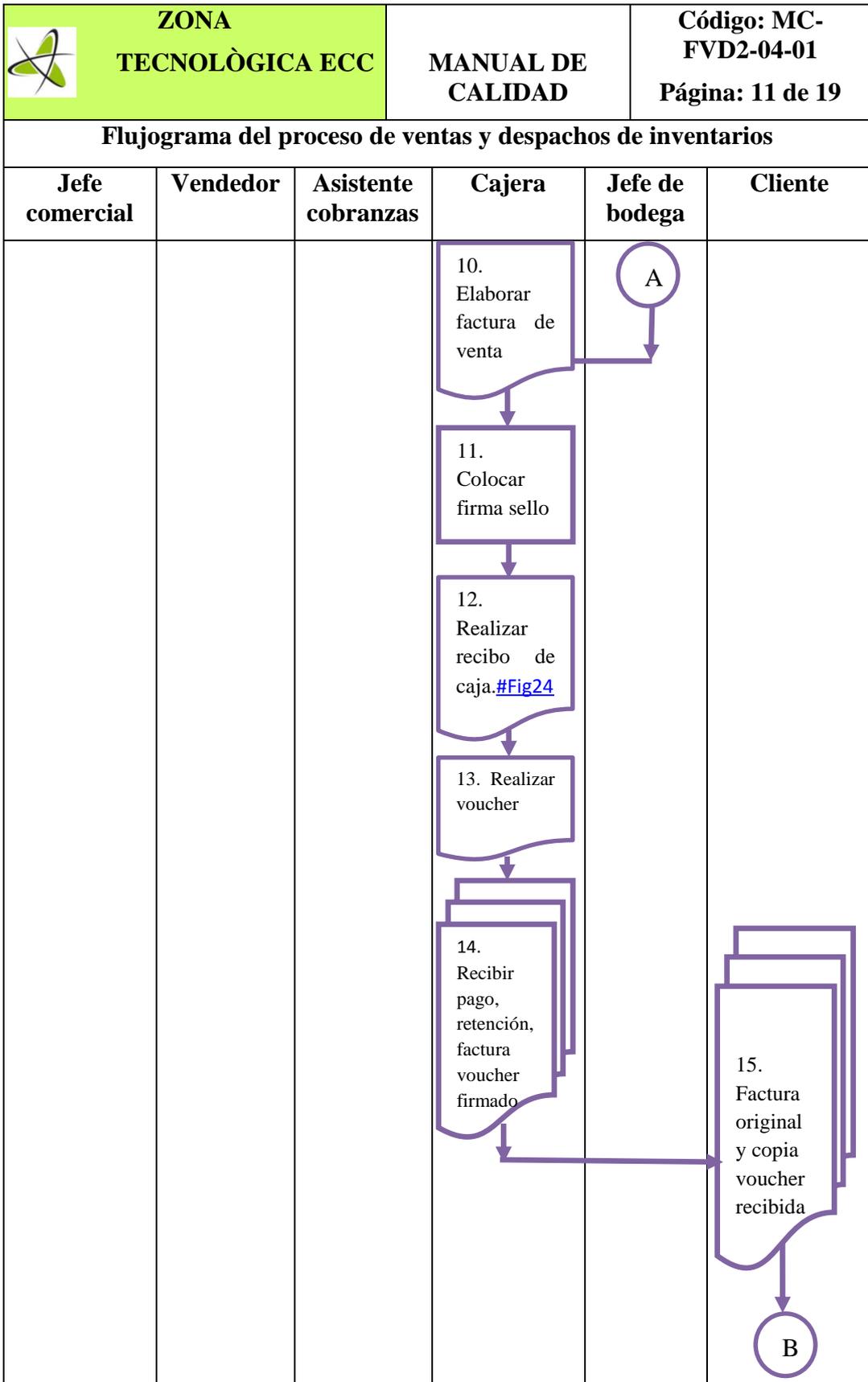


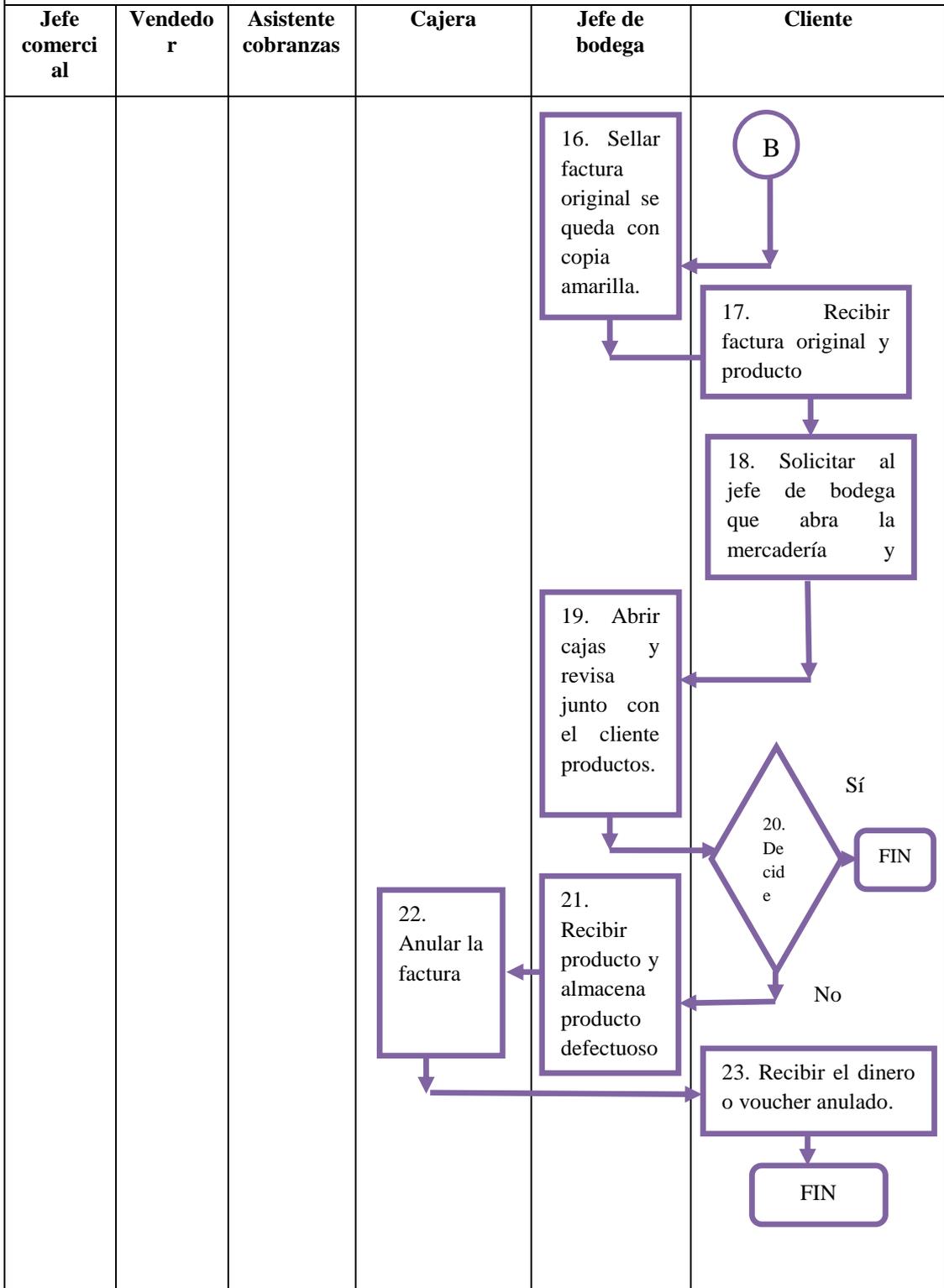
Figura 22.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

Flujograma del proceso de ventas y despachos de inventarios



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

9. Documentación

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPVD-04-03 Página: 13 de 19
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS			

Tabla 39. Lista de costos y precios por tipo de producto

Producto:		Familia de producto:			MOUSES USB					
Código	Descripción	Costo	Precio base	Precio corporativo o tarjeta	Precio corporativo	Precio distribuidor tarjeta	Precio distribuidor	Precio gobierno	Precio usuario final	Precio distribuidor top
MARGEN DE UTILIDAD			52%	13%	5%	9%	1%	29%	17%	0%
MOU101N OB01	Mouse USB Nobutech MS140	5,23	6,80	7,70	7,15	7,45	6,90	8,80	8,00	6,75
MOU101S PE01	Mouse USB Speedmind 9510X negro	0,71	7,50	8,50	7,90	8,20	7,60	9,70	8,80	7,45
MOU101S PE03	Mouse Speedmind M9136X	4,48	7,00	7,95	7,35	7,65	7,10	9,05	8,20	6,95
MOU101Z EN03	Mouse Zense M089 Rosado	3,70	4,50	5,10	4,75	4,95	4,55	5,85	5,30	4,50
Elaborado por:		Jefe comercial y asistente de compras			Revisado Por:	Asistente contable Contador general		Jefe de bodega Vendedores		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquire / Basado en Sistema Contable Intuit QuickBooks Zona Tecnológica ECC

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPVD-04-01
		Página: 14 de 19
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

Formato de orden de venta

ZONA TECNOLÒGICA ECC TRADING

SALES ORDER

EDMUNDO CARVAJAL OE 4-58 Y BRASIL

Fecha	S.O. No.
26/01/2013	1255

QUITO -ECUADOR

Cliente
SERVICIOS CREATIVOS S.A. SERVICREAT Urdenor 1 Manzana 119 Solar 2 Teléfono: 045101195

Representante	RUC
GV	0992599510001

Cant.	Ítem	Descripción	V. Unitario	Total
53	TELSAMGSIII	Teléfono Celular Samsung Galaxy S III	725.00	38425.00
		Precios no incluyen IVA	Total	USD 38425.00

Elaorado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Vendedor	Cajera- Jefe comercial	Contador

Figura 23.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga / Basado en: Ssistema Contable QuickBooks Zona Tecnológica ECC.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPVD-04-01 Página: 15 de 19
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

Formato de recibo de caja

 <p>Zona Tecnológica ECC</p>	<p>Edmundo Carvajal Oe4-58 y Brasil Teléfono: 3318668</p>
<p>RECIBO DE CAJA</p>	
<p>Quito, <u>10 de enero de 2013</u></p>	
<p>Recibí de: <u>D&G Arquitectos</u></p>	
<p>La cantidad de: <u>mil setecientos ochenta y cinco con 25/100 dólares</u></p>	
<p>Por concepto de: <u>compra de televisor LG de 55 pulgadas</u></p>	
<p>Factura N°: <u>104222</u> Efectivo: <u>1785.25</u></p>	
<p><u>D&G Arquitectos</u></p> <p>Firma del cliente</p>	<p><u>Sonia Pantoja</u></p> <p>Recibí conforme</p>

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Cajera	Cliente	Contador

Figura 24.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga / Basado en Archivos Contables de Zona Tecnológica ECC

Tabla 40. Control de facturas de venta generadas en el mes

Fecha de emisión documento	Tipo de documento factura (F), nota de crédito (NC)	No. factura o nota de crédito	Nombre del cliente	Valor de factura	Factura o nota de crédito entregada a cliente		Observaciones	Firma de quien revisa	Cargo
					Sí	No			
02/01/2013	Factura (F)	102232	Usuario final	2455.00	Sí			Sonia Pantoja	Cajera
02/01/2013	Factura (F)	102240	Estrella David	896.10	Sí			Sonia Pantoja	Cajera
02/01/2013	Factura (F)	102235	Comtec	125.75	Sí			Sonia Pantoja	Cajera
02/01/2013	Factura (F)	102243	Usuario final	920.56	Sí			Sonia Pantoja	Cajera
02/01/2013	Factura (F)	102236	Usuario final	51.00		No	No acepta producto	Sonia Pantoja	Cajera
02/01/2013	Factura (F)	102245	Usuario final	183.33	Sí			Sonia Pantoja	Cajera
02/01/2013	Factura (F)	102241	Abad Sylvia	2949.84	Sí			Sonia Pantoja	Cajera

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Cajera	Contador general	Jefe comercial

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga / Basado en Archivos Contables de Zona Tecnológica ECC

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPVD-04-02	
			Página: 17 de 19	
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS				

Tabla 41. Control de órdenes de venta procesadas

Fecha de emisión documento	Número de orden de venta	Nombre del cliente	Valor	Control de orden de venta procesada		Observación	Firma de quien revisa	Cargo
				Procesada	No procesada			
04/01/2013	1120	Mega comisariato Parra	4500	Sí			Alexis Bazán	Vendedor corporativo
04/01/2013	1121	Ecuaseriva s.a.	1255.00	Sí			Alexis Bazán	Vendedor corporativo
04/01/2013	1122	Covima Cia. Ltda.	459.96		No	ANULADA	Alexis Bazán	Vendedor corporativo
04/01/2013	1123	Universidad de las Américas	1122.55	Sí			Alexis Bazán	Vendedor corporativo
04/01/2013	1124	Universidad Israel	789.18		No	ANULADA	Alexis Bazán	Vendedor corporativo
04/01/2013	1125	Systemboard s.a.	5680.77	Sí			Alexis Bazán	Vendedor corporativo
			Elaborado por:		Aprobado por:		Revisado por:	
			Vendedor corporativo		Jefe comercial		Contador	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga / Basado en Archivos Contables de Zona Tecnológica ECC

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPVD-04-01
		Página: 18 de 19
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS DE INVENTARIOS		

Formato de autorización de reserva de mercadería en bodega para ventas puntuales

 Zona Tecnológica ECC	Edmundo Carvajal Oe4-58 y Brasil Teléfono: 3318668
AUTORIZACIÓN DE RESERVA DE MERCADERÍA EN BODEGA PARA NEGOCIOS ESPECÍFICOS No. 255	
Quito, <u>20 de enero de 2013</u>	
Nombre del vendedor: <u>Teresa Darquea</u>	
Departamento al que pertenece:	
Corporativo <input type="checkbox"/>	Distribuidor <input checked="" type="checkbox"/>
	Usuario Final <input type="checkbox"/>
Solicito se reserve la mercadería correspondiente a la orden de venta No. <u>1780</u> realizada para el cliente <u>PC Express</u> , la misma que será entregada el <u>26 de enero</u> de <u>2013</u> .	
Nota: La presente autorización tendrá validez únicamente cuando tenga adjunto la copia de la orden de venta emitida por el vendedor respectivo, con la firma autorizada por el jefe comercial, caso contrario no tendrá ninguna validez.	
<u>Teresa Darquea</u> vendedora corporativa	<u>Xavier PARRALES</u> jefe de bodega
Firma del vendedor	Firma de responsable de bodega

Elaborado por:	Vendedor
Revisado por:	Jefe de bodega, jefe comercial

Figura 25.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

**INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DESPACHOS
DE INVENTARIOS**

10. Indicadores de gestión para medir la eficiencia del proceso de ventas y despachos de inventarios.

10.1. Nombre del indicador: Control en de las órdenes de venta generadas

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de órdenes de venta solicitadas en mes}}{\text{No. de facturas de venta realizadas en mes}} * 100$$

Estandarización: De 90% a 100% significa un nivel óptimo de cumplimiento en las órdenes de venta creadas, menos de 90% tiene un nivel deficiente de cumplimiento en las órdenes de venta solicitadas.

10.2. Nombre del indicador: Control en de las facturas de venta generadas

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de facturas de venta revisadas en mes}}{\text{No. de órdenes de venta emitidas en mes}} * 100$$

Estandarización: Debe haber un 100% de nivel óptimo en la revisión de facturas de venta con la finalidad de detectar cualquier falencia.

10.3. Nombre del indicador: Control en los productos vendidos

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de productos vendidos en mes}}{\text{No. de productos comprados en mes}} * 100$$

Estandarización: Debe existir un 100% de nivel de cumplimiento que representa un nivel correcto de productos vendidos sin problemas.

Responsables: Asistente de compras, jefe comercial, jefe de bodega

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquirena

3.2.5. Proceso de devoluciones y garantías de inventarios

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PDG-04-01 Página: 1 de 19
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

1. Objetivo

Establecer un procedimiento estándar para aplicar en los casos de devoluciones o garantías de productos vendidos a los clientes.

2. Alcance

Las devoluciones de productos es el proceso en donde el cliente retorna los productos al proveedor por aspectos relacionados con la calidad, incumplimiento de las características del producto solicitado, errores en las órdenes de venta.

Las garantías de productos es una protección que se otorga a los productos por encontrarse en mal estado, la misma que tiene un plazo determinado, mediante el uso de la garantía el producto devuelto con un reclamo específico por parte del cliente a bodega, es tramitado con la finalidad de que el producto sea revisado o cambiado por otro y ser devuelto posteriormente al cliente.

3. Áreas que intervienen

Departamento de bodega – jefe de bodega

Departamento contable – asistente contable, cajera

Departamento de compras - asistente de compras

Departamento de mantenimiento - técnico de mantenimiento 1

Cliente, proveedor

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PDG-04-01 Página: 2 de 19
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

4. Expedientes que intervienen

4.1.Formato de solicitud de devoluciones y garantías de productos: este documento debe requerirlo el cliente para iniciar el trámite de devolución o garantía de un producto.

4.2.Formato de orden de trabajo de reparaciones de productos: es un documento de uso exclusivo del departamento de mantenimiento donde se especifica el tipo de reparación que requiere el cliente en un determinado producto.

4.3.Formato de una nota de crédito para una factura de venta: este documento debe ser emitido por la cajera en caso de devoluciones de productos realizados por cliente.

4.4.Control de órdenes de trabajo de reparaciones: con este documento se puede supervisar todas las órdenes de trabajo realizadas en el departamento de mantenimiento en un período determinado de tiempo.

5. Políticas y responsables de la gestión del proceso devoluciones y garantías de inventarios

5.1.La devolución de producto podrán realizarse únicamente hasta 5 días posteriores de haber entregado la factura de venta al cliente, caso contrario la empresa no se hará responsable de la mercadería.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PDG-04-01 Página: 3 de 19
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

- 5.2.** El cliente tendrá que llenar y firmar una solicitud de devoluciones y reclamos de productos, este documento solicitará a los encargados de bodega, adjuntará la copia de la factura de venta con el producto a ser devuelto y entregará al jefe de bodega o asistente de bodega para que la solicitud sea firmada y sellada [#Fig27](#).
- 5.3.** La devolución de producto podrán realizarse únicamente hasta 5 días posteriores de haber entregado la factura de venta al cliente, caso contrario la empresa no se hará responsable de la mercadería.
- 5.4.** Cuando sea una devolución por errores en el despacho del producto, el jefe de bodega revisará en el sistema contable Intuit QuickBooks y físicamente en sus estanterías que precisamente el producto que se despachó no era el correcto, para lo cual recibirá el producto equivocado constatando que se encuentre en perfectas condiciones de calidad y entregará el producto correcto al cliente.
- 5.5.** Cuando sean devoluciones por errores en las órdenes de venta emitidas, el jefe de bodega notificará al respectivo vendedor para que realice una nueva orden de venta y con ello la cajera realizará la nota de crédito de la factura anterior y emitirá una nueva factura de venta, para que el jefe de bodega entregue al cliente junto con el producto respectivo [#Fig29](#).
- 5.6.** Cuando sean devoluciones de productos en mal estado, el jefe de bodega o el asistente de bodega deberán revisar que el producto recibido tenga garantía de hasta 2 años, contando desde la fecha de emisión de la factura de venta, caso contrario no deberán recibir ningún producto, solicitudes de devolución, o facturas originales para tramitar como devoluciones.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PDG-04-01 Página: 4 de 19
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

5.7.El técnico de mantenimiento es el encargado de revisar los productos devueltos en malas condiciones y realizará una orden de trabajo en donde especificará las fallas encontradas en el producto y si es factible ser reparado o preferiblemente ser cambiado por uno nuevo [#Fig28](#) , además de ello deberá tener un control mensual de todas las órdenes de trabajo efectuadas por reparaciones de productos [#Tab43](#).

5.8.En el caso que el producto deba ser cambiado por un producto nuevo, el Jefe de bodega o asistente de bodega verificarán en sus estanterías la existencia del mismo para entregar al cliente, de lo contrario solicitará al proveedor que se le compró la mercadería que les devuelva el producto en perfectas condiciones para lo cual realizará el trámite correspondiente de garantías.

5.9.Las devoluciones de productos serán reflejadas en las notas de crédito emitidas por la cajera, la misma que realizará una nueva factura del producto cambiado y la entregará al cliente [#Tab42](#).

6. Respuesta al riesgo en el proceso de devoluciones y garantías de productos

Cuando han surgido posibles eventos que afecten al proceso de devoluciones y garantías de mercadería, la gerencia debe seleccionar las posibles respuestas como son aceptar, evitar, reducir o compartir los riesgos, para desarrollar acciones correctivas que permitan manejar los riesgos tratando de no afectar los demás procesos que intervienen en inventarios.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PDG-04-01 Página: 5 de 19
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

7. Elaboración del manual de procedimientos de Devoluciones y Garantías de Inventarios

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.1.	Requiere una solicitud de devoluciones y reclamos de productos, para llenarla con todo los requerimientos solicitados para una devolución.	cliente
7.2.	Entrega la solicitud de devoluciones y reclamos para que sea completada por el cliente.	jefe de bodega
7.3.	Completa todos los requerimientos de la solicitud de devolución, coloca su firma y adjunta la factura original de la venta y una copia y el producto defectuoso para que sea devuelto.	cliente
7.4.	Recibe los documentos y el producto devuelto el cual no debe contener roturas, rayones para ser recibido y coloca firma y sello de recibido en los documentos.	jefe de bodega
7.5.	Saca 4 copias de la solicitud y la factura tanto como para archivo de bodega, el área de mantenimiento, el área de contabilidad y el cliente. Se queda momentáneamente con la factura original hasta que termine el trámite.	jefe de bodega

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PDG-04-01 Página: 6 de 19
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.6.	<p>Recibe las copias de la solicitud de devolución, la factura y el producto físico para revisarlo mediante la elaboración de una orden de trabajo, en donde especifica las falencias encontradas en el producto, si es posible ser reparado satisfactoriamente o ser cambiado por un nuevo producto que esté en perfectas condiciones.</p>	técnico de mantenimiento 1
7.7.	<p>En el caso de que el producto haya sido reparado, entregará al jefe de bodega el producto arreglado junto con la copia de la orden de trabajo firmada y sellada.</p>	técnico de mantenimiento 1
7.8.	<p>Cuando el producto tenga fallas de fábrica será sustituido por uno nuevo en perfecto estado, por lo cual el técnico entregará al jefe de bodega el producto físico junto con la copia de la orden de trabajo para que sea tramitada la garantía.</p>	técnico de mantenimiento 1
7.9.	<p>Recibe el producto con la copia de la orden de trabajo.</p>	jefe de bodega
7.10.	<p>Solicita al asistente de compras que gestione la garantía de la mercadería.</p>	jefe de bodega
7.11.	<p>Gestiona la garantía del producto con el proveedor vía telefónica o emails.</p>	asistente de compras

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PDG-04-01 Página: 7 de 19
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.12.	Recibe el producto devuelto con la copia de la factura de compra original para procesar la garantía.	proveedor
7.13.	Revisa el producto haciendo un examen técnico para corroborar que el producto está en mal estado.	proveedor
7.14.	Devuelve un producto nuevo adjuntando la nota de crédito, la nueva y la anterior factura original de compra, coloca firmas y sellos.	proveedor
7.15.	Recibe el nuevo producto con la nota de crédito, factura nueva y anterior, coloca firmas y sellos en los documentos y entrega al proveedor las copias.	jefe de bodega
7.16.	Recibe las copias verde y azul de la nueva factura y nota de crédito firmada y selladas	proveedor
7.17.	Registra nuevo código contable al producto y su etiqueta anti hurto.	jefe de bodega
7.18.	Realiza la transacción de la factura de compra y la nota de crédito en el sistema contable Intuit QuickBooks. La nota de crédito cruza con la factura anterior en el sistema contable.	jefe de bodega
7.19.	Saca copias de la factura de compra para su archivo.	jefe de bodega

**PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS**

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.20.	Recibe la nueva factura de compra original junto con la orden de pedido registrada en el sistema contable, la nota de crédito y la anterior factura del producto devuelto, con ello podrá revisar en el sistema contable la entrada y salida del producto.	asistente contable
7.21.	Realiza la nota de crédito de la factura de venta que se hizo la devolución del producto y se gestionó la garantía además hace la nueva factura de venta, coloca firmas y sellos y solicita al cliente que coloque su firma y sello.	cajera
7.22.	Recibe la nueva factura de venta con la nota de crédito coloca firmas y sellos, se queda con la factura y nota de crédito original y la copia amarilla entrega a bodega.	cliente
7.23.	Recibe las copias verdes y azules firmadas de la factura de venta y la nota de crédito.	cajera
7.24.	Recibe la factura de venta original y la copia amarilla para colocar firmas y sellos de despachado y entregar el nuevo producto. Se queda con la copia amarilla.	jefe de bodega
7.25.	Realiza el desbloqueo de la etiqueta anti hurto en el producto para poder despacharlo.	jefe de bodega

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PDG-04-01 Página: 9 de 19
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.26.	Recibe la nueva factura de venta original y la factura original anterior con la que se hizo el trámite de la devolución y el nuevo producto en perfectas condiciones de calidad.	cliente
TERMINA EL PROCESO		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

8. Flujogramas

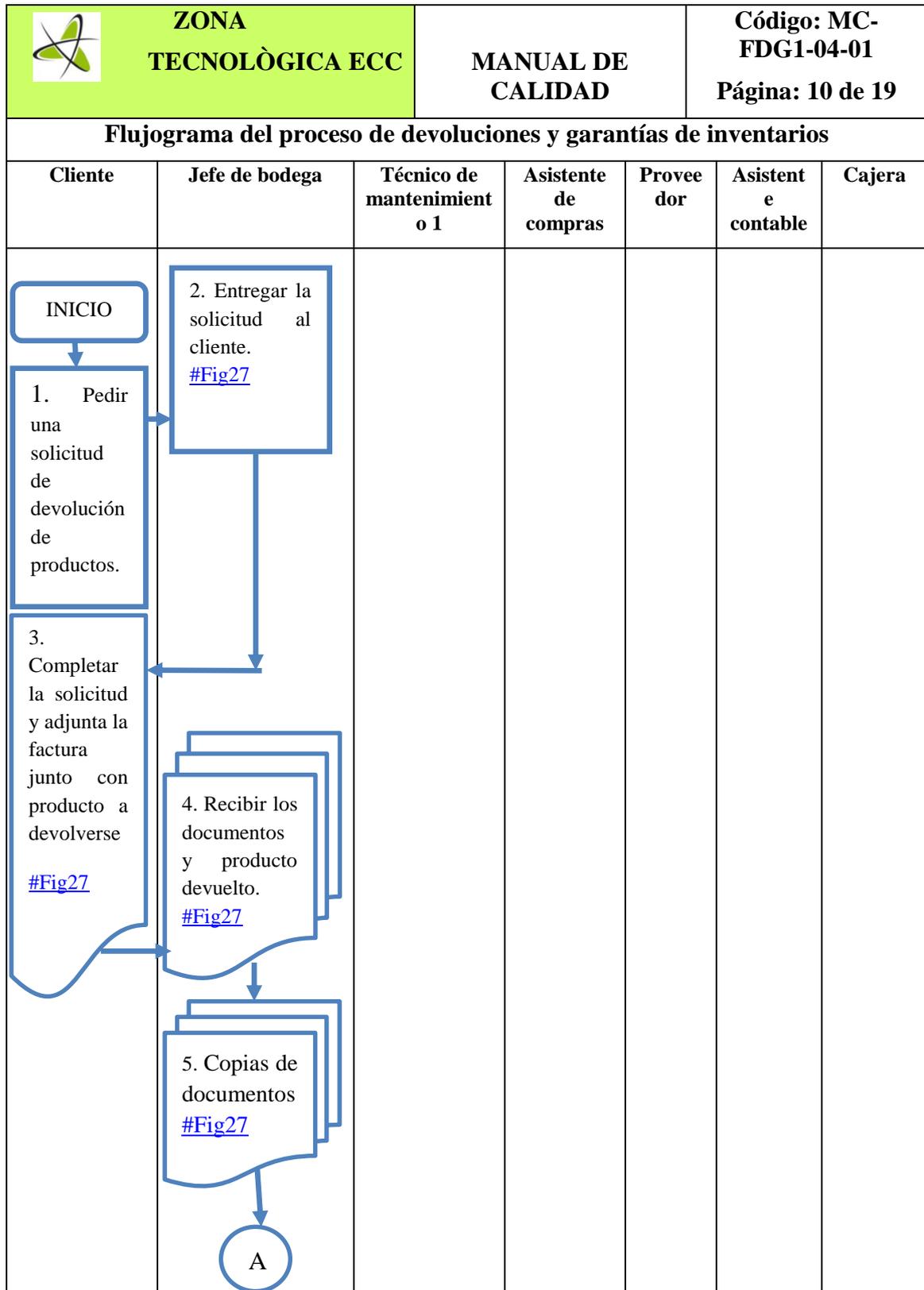
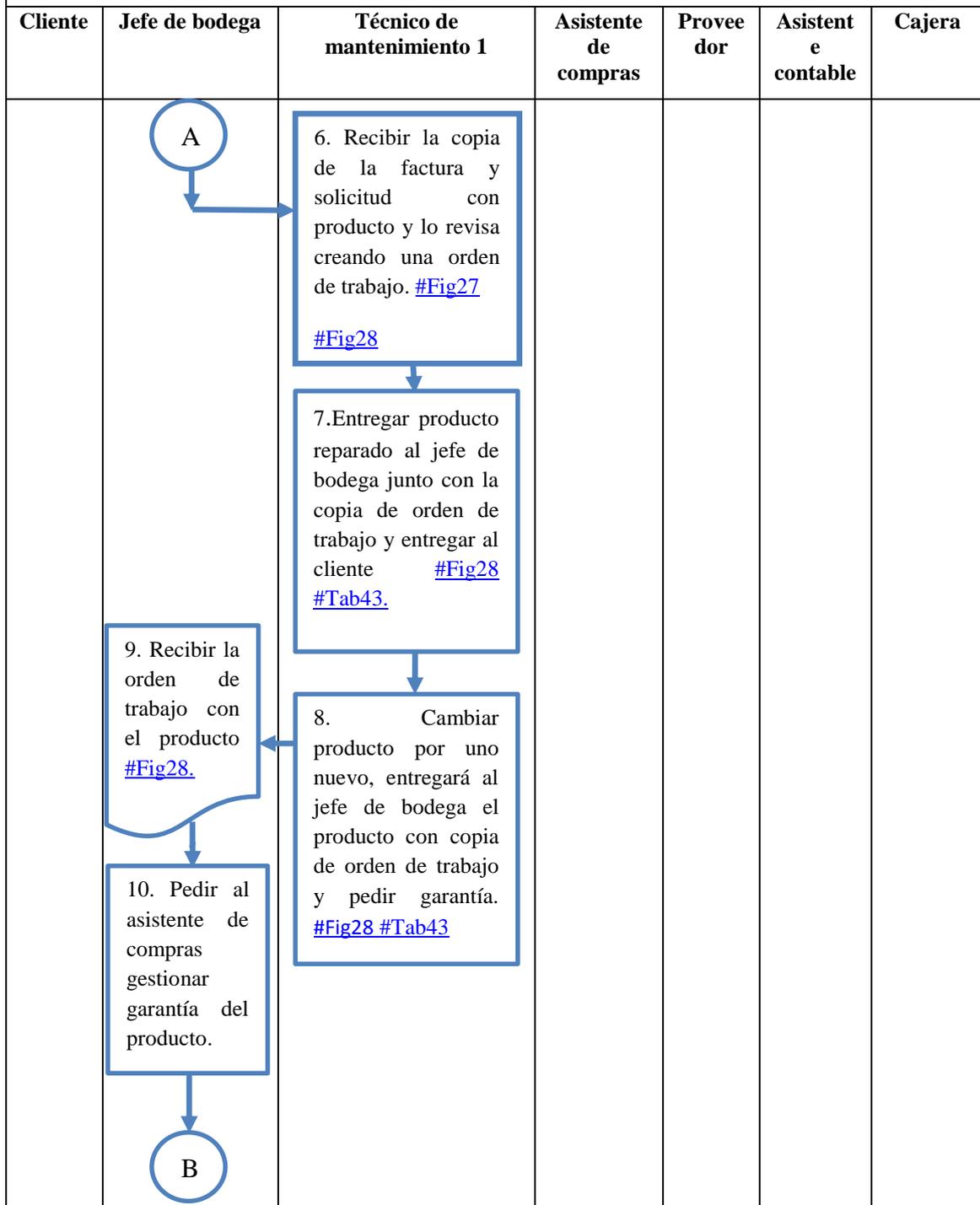


Figura 26.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga



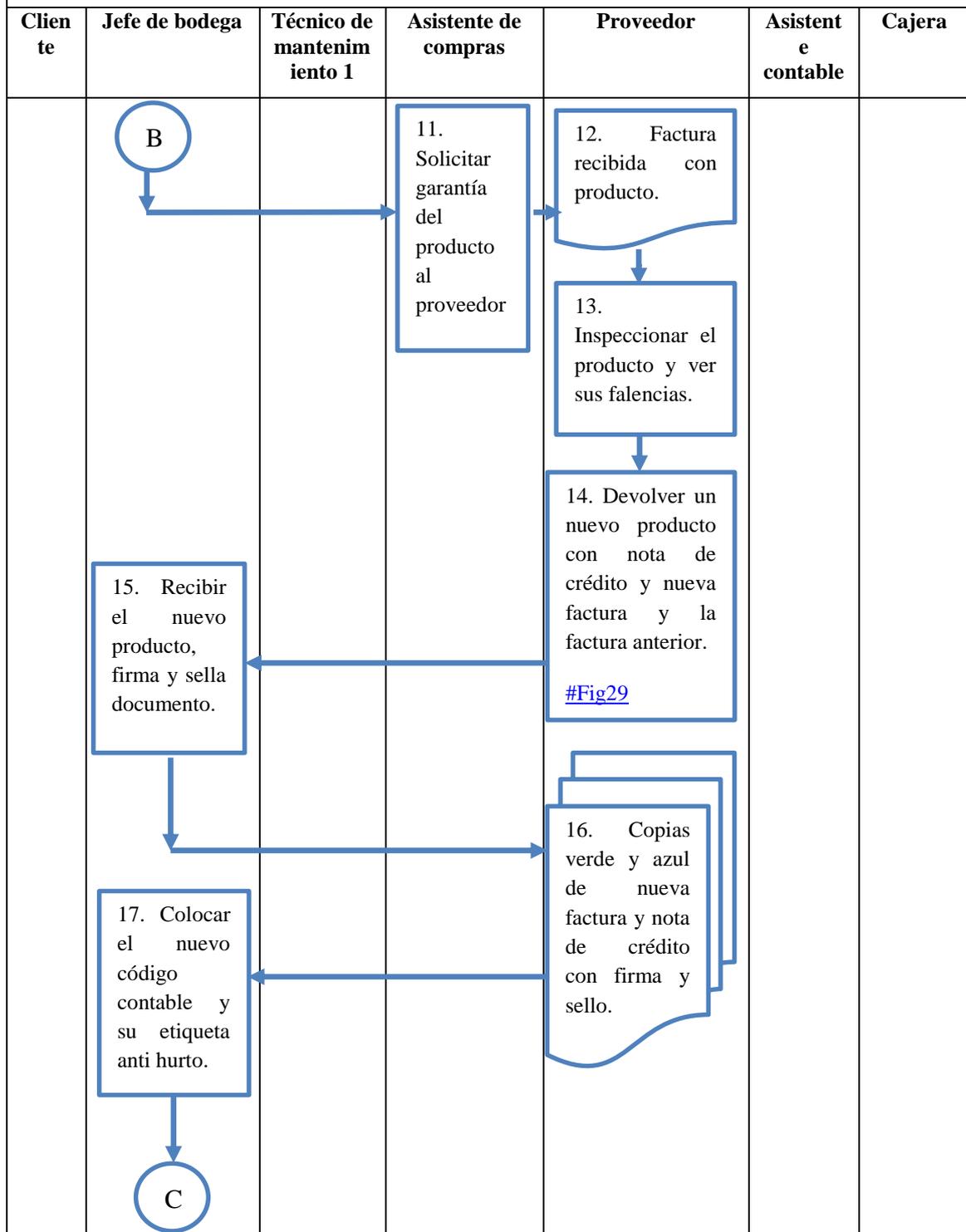
Flujograma del proceso de devoluciones y garantías de inventarios



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga



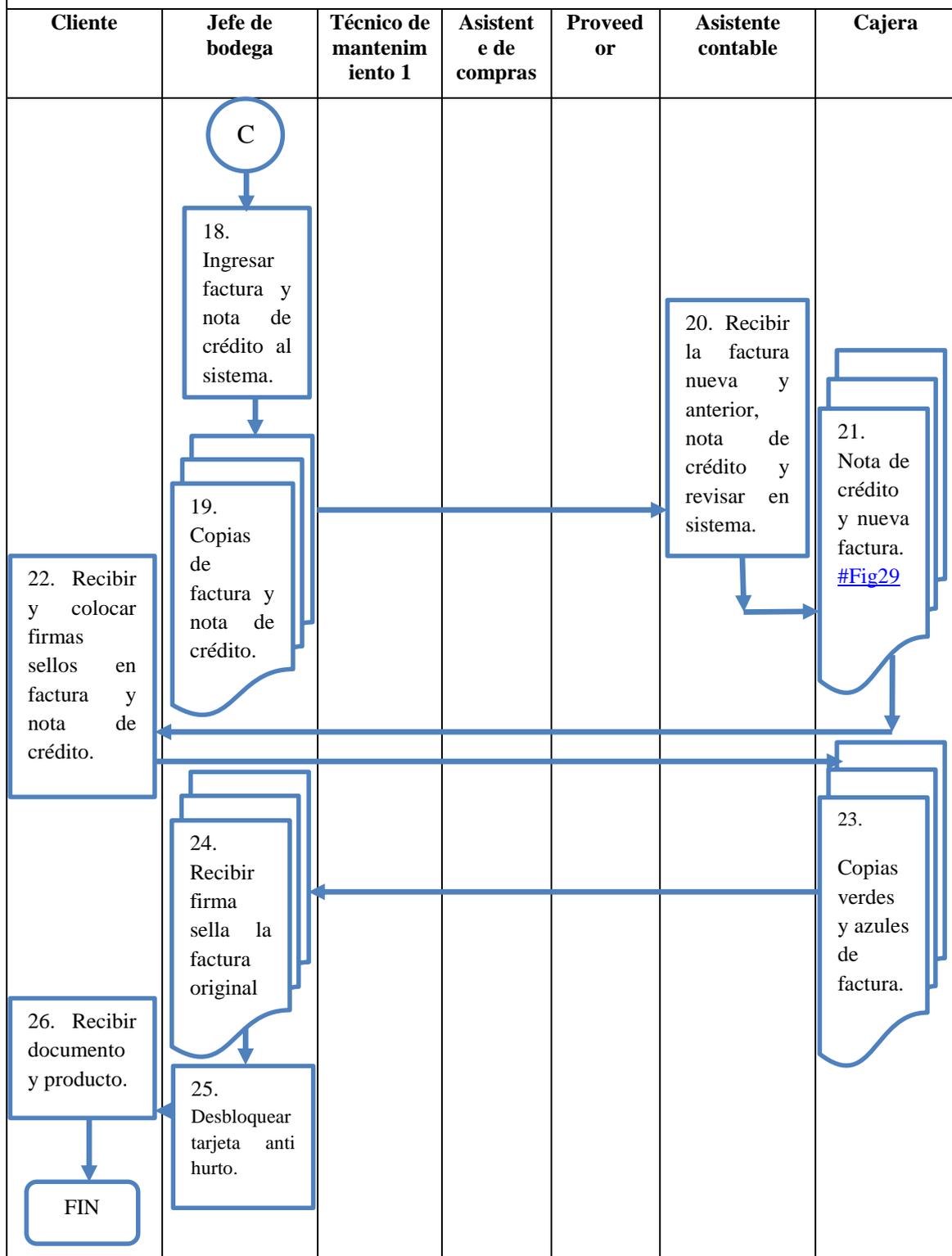
Flujograma del proceso de devoluciones y garantías de inventarios



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga



Flujograma del proceso de devoluciones y garantías de inventarios



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

9. Documentación

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPDG-04-01 Página: 14 de 19
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

Formato de solicitud de devoluciones y garantías de productos

	Zona Tecnológica ECC	Edmundo Carvajal Oe4-58 y Brasil
SOLICITUD DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE PRODUCTOS No. 5690		
Quito, <u>27 de enero de 2013</u>		
Nombre del cliente: <u>SERVICIOS CREATIVOS S.A. SERVICREAT</u>		
Nombre del ejecutivo de cuenta responsable: <u>Gabriela Vega</u>		
Departamento al que pertenece el ejecutivo de cuenta responsable:		
Corporativo <input type="checkbox"/>	Distribuidor <input checked="" type="checkbox"/>	Usuario Final <input type="checkbox"/>
En la presente solicitud, yo, <u>Paúl Moncayo</u> representante de <u>SERVICIOS CREATIVOS S.A. SERVICREAT</u>		
dejo constancia la devolución de: <u>3 teléfonos Samsung Galaxy S III comprados el 26 de enero del presente año según factura No.103080, los cuales no se encienden, por lo cual solicito sean reparados o caso contrario autorizo a que se proceda al uso de la garantía de los 3 teléfonos y se me devuelvan correctamente.</u>		
Por la atención a la presente, anticipo mis agradecimientos.		
Atentamente,		
<u>Paúl Moncayo - SERVICREAT</u>	<u>Xavier Parrales jefe de bodega</u>	
Firma del cliente	Firma de responsable	
Nota: La presente solicitud tendrá validez únicamente cuando tenga adjunto la original y una copia de la factura de venta.		

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Cliente	Jefe de bodega, técnico manten.	Contador

Figura 27.

Elaborador por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPDG-04-01
		Página: 15 de 19
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

Formato de orden de trabajo de reparaciones de productos

	Zona Tecnológica ECC	Edmundo Carvajal Oe4-58 y Brasil
ORDEN DE TRABAJO DE REPARACIONES DE PRODUCTOS No. 130		
Quito, <u>27 de enero de 2013</u>		
Nombre del cliente: <u>SERVICIOS CREATIVOS S.A. SERVICREAT</u>		
Nombre del técnico responsable: <u>Giovanni Sandoval</u>		
Nombre del producto: <u>Celulares Smartphone S III</u>		
Marca: <u>Samsung</u> Color: <u>Blanco</u> Cantidad: <u>3</u>		
Detalle de la inspección:		
<u>Los productos revisados presentan errores en las baterías y en el procesador Android, son fallas de fábrica, por lo tanto deben ser sustituidos por otros equipos en perfecto estado.</u>		
Producto reparado: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>		
Atentamente, Giovanni Sandoval técnico <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma de responsable de mantenimiento		

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Técnico 1	Jefe comercial	Contador, asistente contable

Figura 28

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPDG-04-01
		Página: 16 de 19
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

Formato de nota de crédito para una factura de venta

ZONA TECNOLÒGICA ECC TRADING

INVOICE CREDIT

EDMUNDO CARVAJAL OE 4-58 Y BRASIL

QUITO -ECUADOR

Fecha	No. Credit memo
30/01/2013	21450

Cliente
SERVICIOS CREATIVOS S.A. SERVICREAT Urdenor 1 Manzana 119 Solar 2 Teléfono: 045101195

		Rep.	RUC		
		GV	0992599510001		
Cant.	Ítem	Descripción		V. Unitario	Subtotal
3	TELSAMGSII I	Teléfono celular Samsung Galaxy S III		725.00	2175.00
				Subtotal	2175.00
				12%IVA	261.00
				Total	2436.00

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Cajera	Jefe comercial	Contador

Figura 29.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga / Basado en Ssitema Contable QuickBooks
Zona Tecnològica ECC

 ZONA TECNOLÓGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPDG-04-03	
		Página: 17 de 19	
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS			

Tabla 42. Ingreso de nota de crédito de una factura de compra

Factura <input type="radio"/>	Nota de Crédito <input checked="" type="radio"/>			
Proveedor:	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.	Fecha:	24/01/2013	
Dirección:	Yánez Pinzón y La Niña	Ref. No.:	001-001- 211800	
Términos:	Crédito 45 Días	Monto:	2016.00	
Memo:	PO 10120			
Código inventario	Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal
TELSAMGSIII	Teléfono celular Samsung Galaxy S3	3	600.00	1800.00
	Asiento Contable	Debe	Haber	
	PROVEEDORES NACIONALES	2016.00		
	DEVOLUCIÓN EN COMPRAS		1800.00	
	IVA EN ADQUISICIONES		216.00	
	Totales	2016.00	2016.00	

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Cajera	Contador	Asistente contable

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga / Datos tomados de Sistema Contable Intuit Quickbooks. De Zona Tecnológica ECC.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPDG-04-02
		Página: 18 de 19
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

Tabla 43. Control de órdenes de trabajo de reparaciones

Fecha de emisión documento	No. de orden de trabajo	Nombre del cliente	Evaluación de productos devueltos		Firma de quien revisa	Cargo	Firma de quien recibe producto	Cargo
			Reparado	Garantía				
02/01/2013	110	USUARIO FINAL	Sí		Giovanni Sandoval	Técnico 1	Xavier P.	Jefe de bodega
02/01/2013	111	ESTRELLA DAVID	No	para garantía	Giovanni Sandoval	Técnico 1	Xavier P.	Jefe de bodega
02/01/2013	112	COMTEC/	Sí		Giovanni Sandoval	Técnico 1	Xavier P.	Jefe de bodega
02/01/2013	113	USUARIO FINAL	Sí		Giovanni Sandoval	Técnico 1	Xavier P.	Jefe de bodega
03/01/2013	114	CASABACA	Sí		Giovanni Sandoval	Técnico 1	Xavier P.	Jefe de bodega
04/01/2013	115	PC EXPRESS	No	para garantía	Giovanni Sandoval	Técnico 1	Xavier P.	Jefe de bodega
Elaborado por:			Aprobado por:			Revisado por:		
Técnico 1			Jefe de bodega			Contador / asistente contable		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-IPDG-08-05 Página: 19 de 19
INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS DE INVENTARIOS		

10. Indicadores de gestión para medir la eficiencia del proceso de devoluciones y garantías de inventarios.

10.1. Nombre del indicador: Control en solicitudes de devolución de mercadería

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de solicitudes revisadas en el mes}}{\text{No. de solicitudes recibidas en el mes}} * 100$$

Estandarización: Debe haber el 100% de nivel óptimo de cumplimiento, en la revisión de las solicitudes de devoluciones de inventario requeridas por el cliente.

10.2. Nombre del indicador: Control en productos entregados para garantías

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de productos nuevos recibidos en el mes}}{\text{No. de garantías solicitadas en el mes}} * 100$$

Estandarización: Debe existir de 90% de 100% de productos nuevos de excelente calidad que utilizaron garantías vigentes solicitadas por los clientes.

10.3. Nombre del indicador: Control en las órdenes de trabajo de reparaciones realizadas

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de órdenes de trabajo revisadas en mes}}{\text{No. de órdenes de trabajo efectuadas en mes}} * 100$$

Estandarización: Debe existir un porcentaje de 100% de nivel óptimo de cumplimiento en la revisión de las órdenes de trabajo realizadas por los técnicos.

Responsables: **Asistente compras, jefe comercial jefe bodega**

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

3.2.6. Proceso de toma física de inventarios

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PTF-04- 01 Página: 1 de 23
PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS		

1. Objetivo

Determinar cantidades reales de stock de inventario que se mantiene en bodega, con el propósito de mantener información actualizada para la tomas de decisiones gerenciales y determinar posibles errores que puedan afectar al negocio de la empresa.

2. Alcance

La toma física de inventarios es el proceso en el que se realiza conteos físicos de todos los productos que se almacenan en bodega en un determinado tiempo, con la finalidad de cruzar esta información con los datos existentes de inventario en el sistema contable.

3. Áreas que intervienen

Departamento contable – contador, asistente contable. Departamento de bodega – jefe y asistente de bodega. Departamento comercial – jefe comercial. Personal convocado para inventario y supervisor designado

4. Expedientes que intervienen

- 4.1.** Formato de acta de inicio de levantamiento de inventario: en este documento se establece el personal con el cual se realizará el inventario, las áreas de conteo, hora de inicio del conteo de productos.
- 4.2.** Hoja de indicaciones de toma física de inventarios entregada al personal convocado: en esta hoja el contador redactará todos los requerimientos necesarios para la toma física de inventarios, los mismos que deberán ser acatados por el personal convocado para el conteo para evitar contra tiempos.

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PTF-04- 01 Página: 2 de 23
PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS			

- 4.3.** Lista de productos con datos del conteo de inventario: este listado les servirá tanto al personal convocado como al contador para los conteos que realizarán en las estanterías de los productos y con ello determinar posibles diferencias.
- 4.4.** Formato de acta de finalización de levantamiento de inventario: en esta acta se establecerá la hora de terminación del conteo de productos y firmas de los responsables, además de ello si existiera algún tipo de novedad deberá detallarse en dicha acta.
- 5.** Políticas y responsables de gestión del proceso de toma física de inventarios
- 5.1.** El contador convocará a una reunión al gerente general, jefe comercial, jefe financiero, jefe de bodega para establecer los mecanismos para la toma física de inventarios.
- 5.2.** Cada jefe de área instruirá a todo el personal a su cargo en el conocimiento general de los productos que se contarán, con la finalidad de que el conteo sea lo más preciso y manejable
- 5.3.** El jefe de bodega y el asistente de bodega revisarán que todos los productos almacenados tengan códigos contables y sus respectivas etiquetas anti hurtos, de esta forma evitará pérdidas o sustracciones indebidas al momento de la toma física de inventarios.
- 5.4.** El jefe de bodega junto con el asistente de bodega ordenará todas las estanterías ubicando adecuadamente los productos, colocarán rótulos con los nombres de la familia de productos para una correcta ubicación.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PTF-04-01 Página: 3 de 23
PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS		

5.5. Previamente al conteo de inventario, el jefe de bodega junto con el contador utilizarán varias laptops como herramientas exclusivamente para la toma física de productos, en las cuales copiarán un archivo bajado del sistema contable con el listado completo de productos que contenga los códigos contables, nombre y descripción del producto, así se facilitará la búsqueda de cada producto en la computadora al momento del conteo puesto que los productos físicos cuentan con sus respectivos códigos contables [#Tab44](#).

5.6. Antes de ingresar al personal respectivo al conteo de inventarios, el jefe de bodega junto con el jefe comercial se cerciorarán que ninguno de los convocados entre con mochilas, carteras, o bolsos, esto se lo realizará para seguridad del proceso de toma física de inventarios.

5.7. En caso de existir sobrantes de mercadería se realizará inmediatamente un segundo conteo y hasta un tercer conteo para cruzar la información con el primer conteo y ver resultados reales de la mercadería contada, si existiera faltantes de productos se procederá a realizar la investigación respectiva para determinar lo que sucedió con la mercadería y así realizar ajustes correspondientes con la autorización del contador general o de lo contrario si no se tuviera resultados positivos de los faltantes de inventario, el valor correspondiente a esto asumirán los responsables de bodega encargados de la custodia de la mercadería, esto se realizará según autorización previa del gerente general.

5.8. El contador junto con sus Jefes de área deberán organizar por los menos 4 tomas físicas de inventarios en el año, es decir una toma física cada trimestre, con el propósito de mantener cantidades de inventario correctas tanto físicamente y contablemente, con ello se evitarán posibles diferencias en el inventario que afecten en los resultados de los estados financieros, existirá un mayor control en

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PTF-04- 01 Página: 4 de 23
PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS			

los productos y por ende mayor compromiso por parte de los empleados que trabajan directamente con el resguardo de la mercadería.

5.9. El gerente general tiene la potestad de hacer tomas físicas de inventarios sorpresa de algún tipo de producto específico que él desee saber el stock que se mantiene en bodega, con ello podrá tener un control preciso de determinados productos en cualquier época del año.

5.10. La importancia de hacer tomas físicas de inventario es muy alta puesto que esta ayuda a la empresa a conocer el valor total de las existencias almacenadas en la bodega, permite controlar productos que son de poco movimiento o aquellos que se encuentran obsoletos por su nula rotación, determina el grado de confiabilidad en los registros contables que hacen los responsables de la bodega, permite evitar pérdidas o robos de mercadería, ayuda a mantener niveles de stock equilibrados de inventarios, y finalmente permite a los jefes máximos establecer decisiones adecuadas que favorezcan al crecimiento del negocio.

6. Actividades de control en el proceso de toma física de inventarios

En el proceso de toma física de inventarios es importante establecer actividades de control para evitar riesgos que puedan afectar la consecución del proceso, esto es de responsabilidad del contador, jefes de áreas y personal convocado para el conteo, si todos cooperan satisfactoriamente no existirán eventos posibles que impidan visualizar resultados favorables de la toma física.

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PTF-04-01 Página: 5 de 23
PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS			

7. Descripción del proceso de toma física de inventarios

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.1.	<p>Convoca a reunión a los jefes de departamentos para concretar fechas de la toma física de inventarios, los grupos de trabajo con los que se realizará el conteo, la forma en cómo se realizará el conteo y todas aquellas pautas que serán necesarias para realizar una correcta toma física de mercadería. En dicha reunión entregará una hoja de indicaciones para el proceso de toma física de inventario.</p>	<p>contador general</p>
7.2.	<p>Se reunirán con todo el personal a su cargo para dar a conocer como se realizará el conteo de inventario y las fechas establecidas para el mismo.</p>	<p>gerente general jefe comercial jefe de bodega jefe financiero</p>
7.3.	<p>Semanas anteriores prepara la bodega ordenando los productos en las estanterías por familia de producto, para esto elabora rótulos con los nombres específicos.</p>	<p>jefe de bodega</p>
7.4.	<p>Dos días antes del conteo de inventario solicitará a los vendedores que enceren todas las órdenes de venta que no hayan sido facturadas, para que no se alteren los kardex de los productos, además indicará que se anuncie a los clientes y proveedores por correos que la empresa se encontrará cerrada.</p>	<p>jefe comercial</p>

**PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS**

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.5.	Elabora varios archivos con el listado de los productos en el sistema contable para poder copiarlos en las laptops que se usarán para la toma física de la mercadería.	contador general
7.6.	Recibe las laptops con los archivos respectivos para el conteo de inventarios y las ubica en lugar preciso de bodega.	asistente de bodega
7.7.	El día previsto para el conteo realiza el acta de inicio de inventario colocando la hora de inicio de la toma física, los nombres, apellidos, el cargo, firmas de las personas convocadas, también debe constar las áreas y estanterías en donde se ubicarán los equipos de trabajo y se designará un supervisor de inventario.	contador general
7.8.	Entrega las laptops con los archivos del inventario a cada grupo de trabajo con su flash memory, para que empiecen a contar y revisar los productos de acuerdo al ubicación que se les fue destinada.	asistente de bodega
7.9.	Inician el conteo de productos, en sus equipos de trabajo, en donde una persona cuenta y la otra digita en la laptop las cantidades de cada producto tomando en cuenta los códigos contables.	personal convocado

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PTF-04-01 Página: 7 de 23
PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS			

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.10.	Inspecciona el trabajo de toma física de inventario que realiza cada equipo de trabajo, el movimiento de los productos, además será soporte para cualquier inquietud que tengan los equipos de trabajo en la ubicación y conteo de los productos.	supervisor de inventario
7.11.	Al finalizar el conteo físico de productos entregarán los archivos del listado de inventario con los nombres de cada equipo de trabajo.	personal convocado
7.12.	Recibe los archivos de cada equipo de trabajo del primer conteo, para evaluar si existen diferencias con el sistema, si existieran sobrantes o faltantes convoca al segundo conteo físico.	contador general
7.13.	Inicia el segundo conteo físico de productos para confirmar el primer conteo y se deberá cambiar el papel de cada integrante de los equipos de conteo, en donde la persona que contaba ahora es la que digita en la laptop y el que digitaba es el que cuenta. En caso de haber diferencias entre el primer conteo y segundo conteo se realizará un tercer conteo de productos	personal convocado

**PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS**

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.14.	Recibe los nuevos archivos grabados con los nombres de cada grupo de conteo, para proceder a la nueva revisión.	contador general
7.15.	Si persisten faltantes y se ha agotado todas las posibilidades de ubicación del producto, elaborará un documento detallando los productos, valores, búsquedas realizadas.	jefe de bodega
7.16.	Recibe el documento para determinar qué soluciones se da a los productos no encontrados en bodega, si existe sobrantes deberá realizar los ajustes respectivos en el sistema contable.	contador general
7.17.	Si no existiera diferencias da por concluida la toma física de inventario a cada equipo de conteo.	supervisor de inventario
7.18.	Elabora el acta de finalización de levantamiento de inventario, colocando fecha y hora de terminación, nombres y apellidos de los integrantes de equipos de conteo y redacta novedades si hubiera.	contador general
7.19.	Archiva las actas de inicio y finalización de levantamiento de inventario en sus archivos confidenciales.	contador general
7.20.	Informa a gerencia sobre la situación final del inventario físico.	contador general



PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.21.	Se reúne con el contador general, jefe de bodega, jefe comercial y jefe financiero para resolver asuntos sobre el inventario físico realizado y poder establecer decisiones que favorezcan el mejor funcionamiento del negocio.	gerente general

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

8. Flujogramas

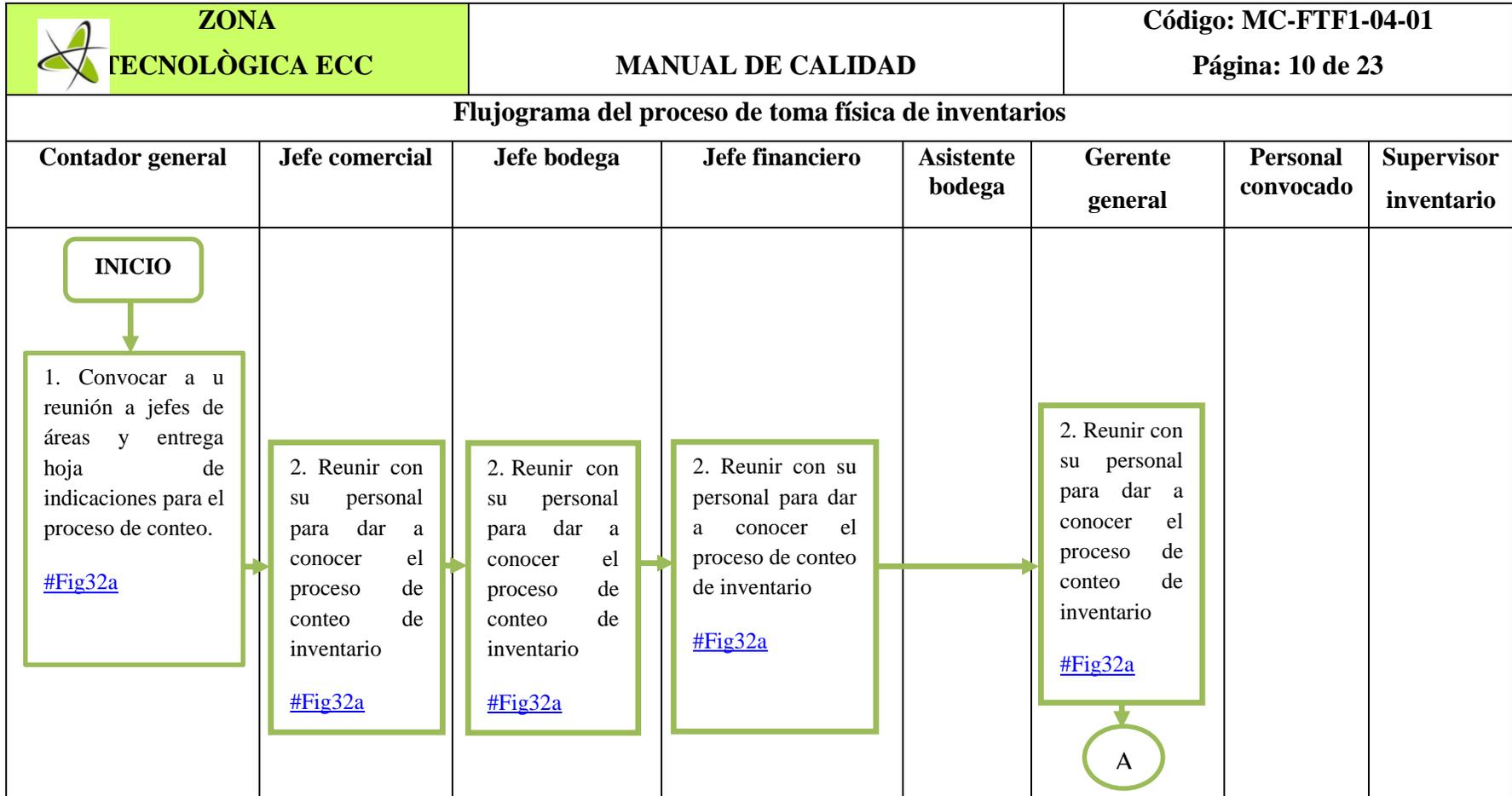
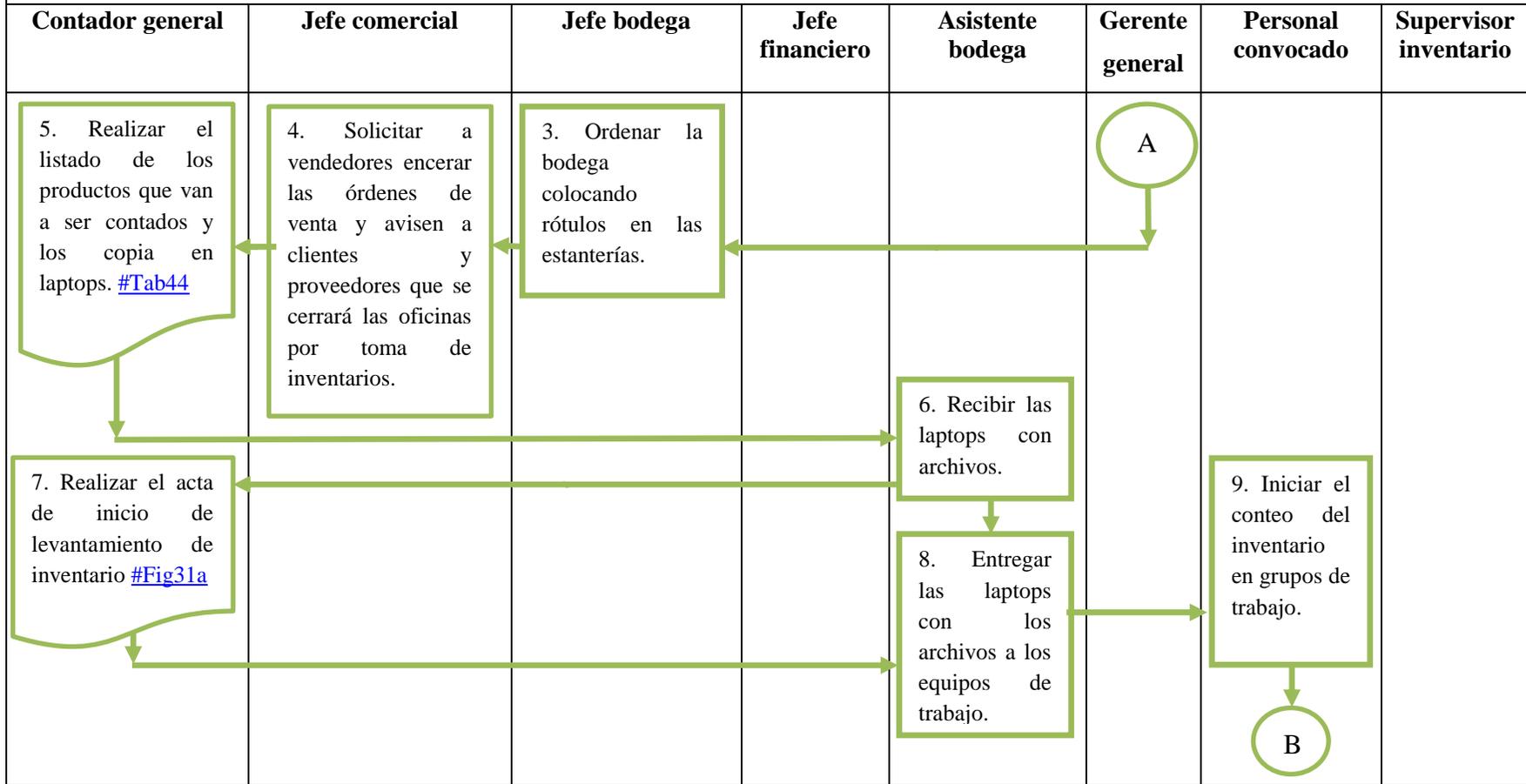


Figura 30.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga



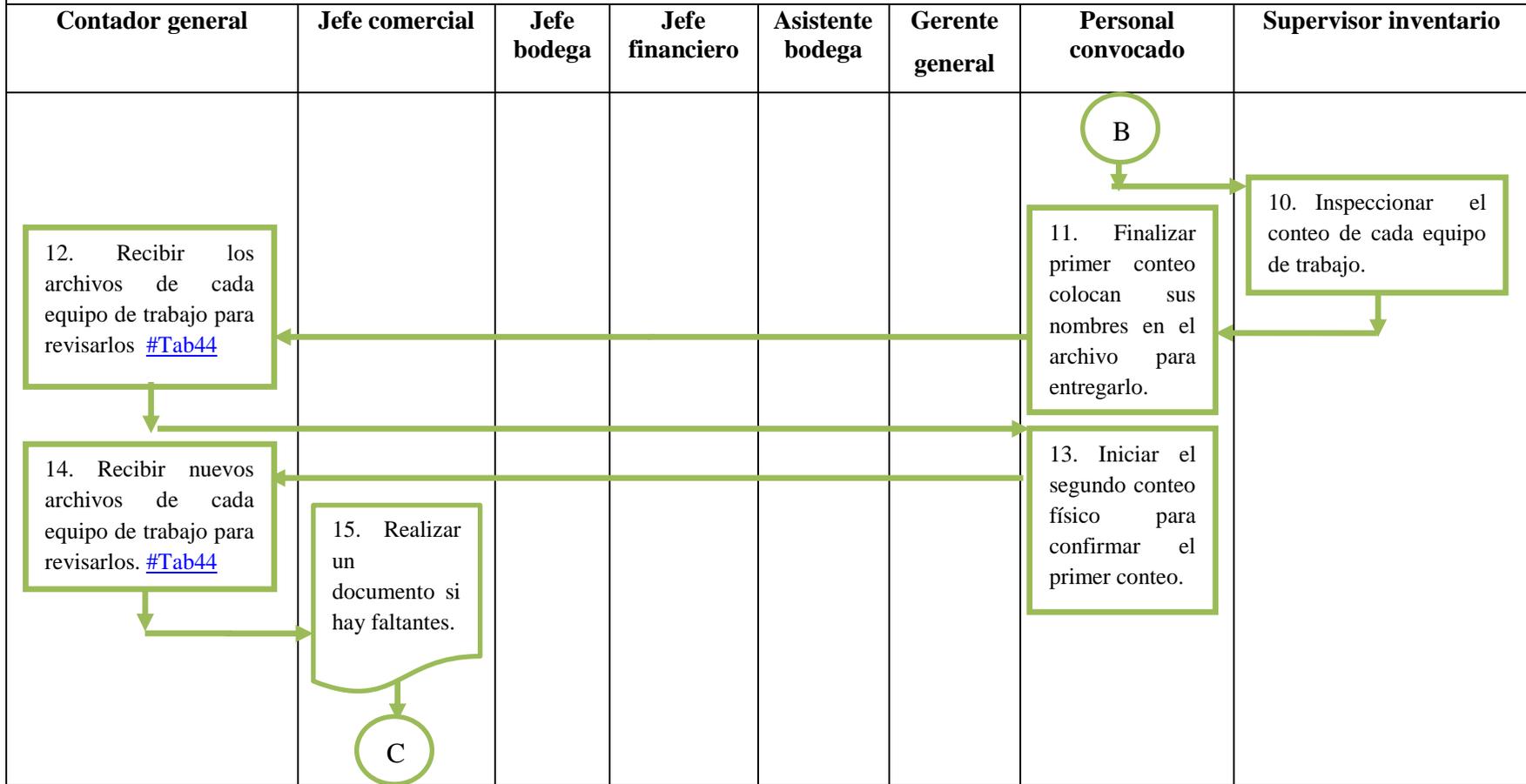
Flujograma del proceso de toma física de inventarios



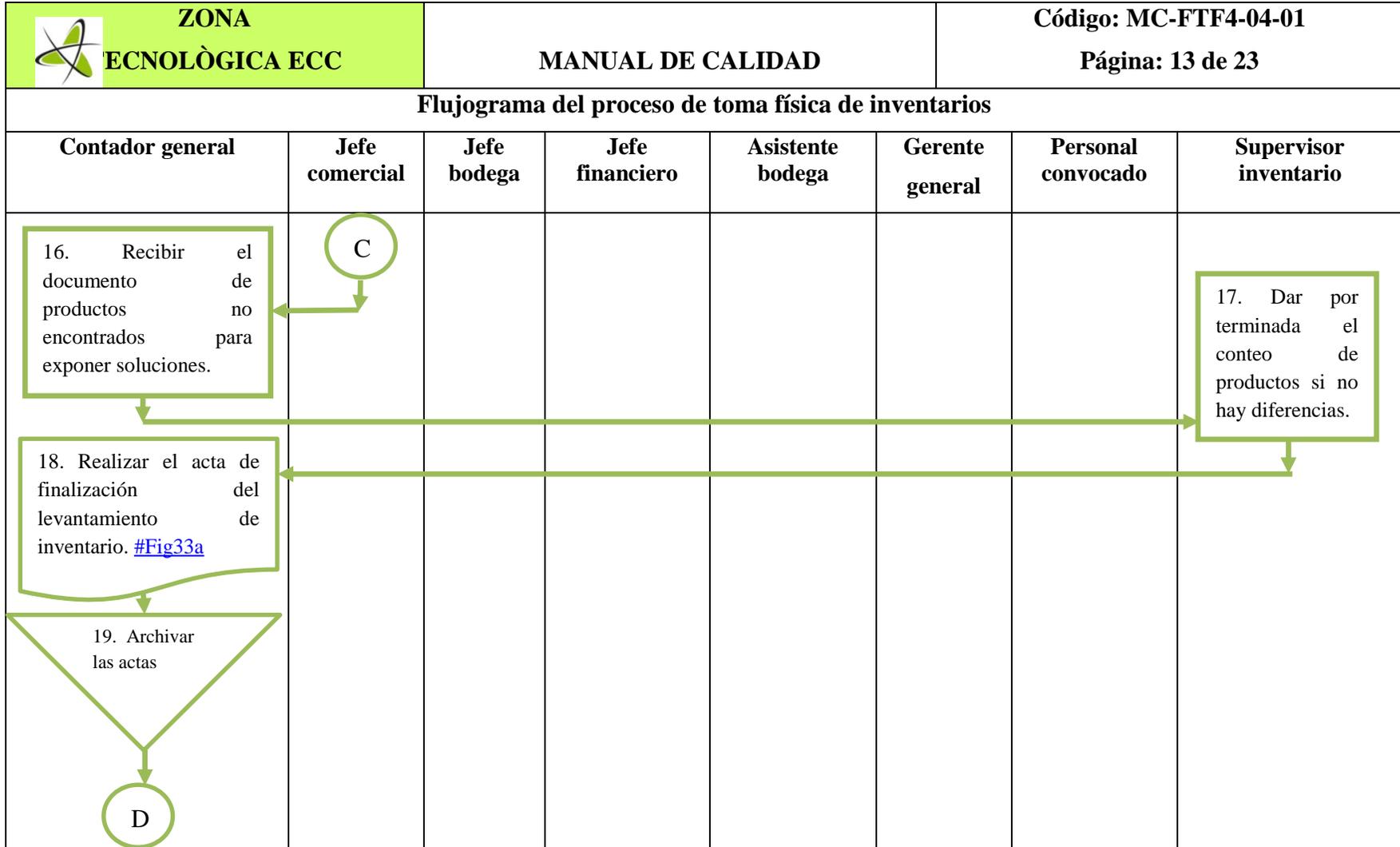
Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga



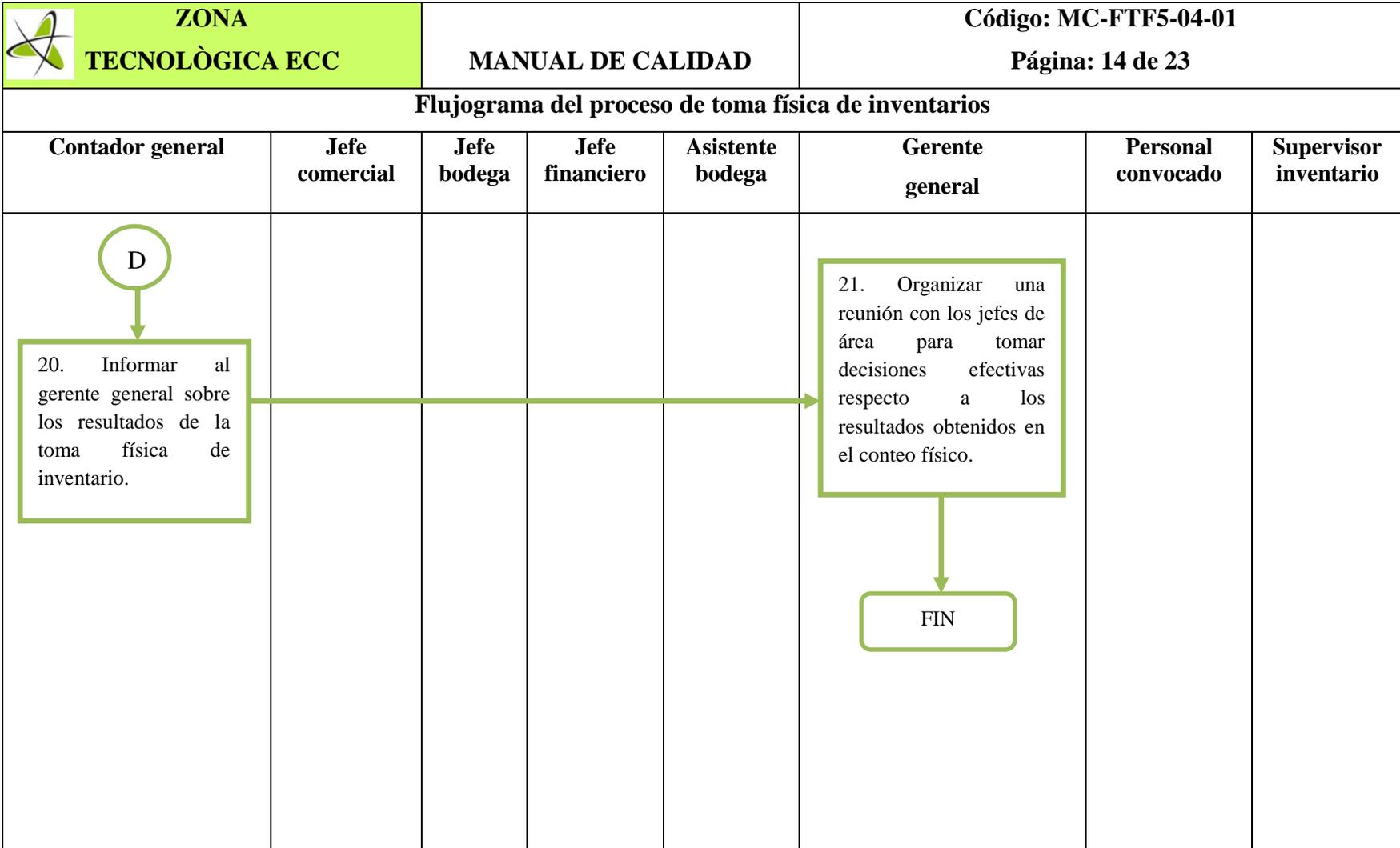
Flujograma del proceso de toma física de inventarios



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga



Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

9. Documentación

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPTF-04-02 Página: 15 de 23
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS		

Formato de acta de inicio de levantamiento de inventario

 ZONA TECNOLÓGICA ECC ACTA DE INICIO DE LEVANTAMIENTO DE INVENTARIO										
Período de ejecución: <u>Toma física de inventarios, período junio-diciembre</u>										
Reunidos en las instalaciones de la bodega principal de Zona Tecnológica ECC, ubicada en la Av. Edmundo Carvajal Oe4-58 y Brasil.										
A las <u>8:00 am</u> horas del día <u>29</u> de <u>diciembre</u> del <u>2013</u> , los siguientes jefes de área:										
<table border="1" style="width: 100%;"><thead><tr><th style="text-align: center;">Nombre</th><th style="text-align: center;">Cargo</th></tr></thead><tbody><tr><td style="text-align: center;">Edwin Cueva</td><td style="text-align: center;">Gerente general</td></tr><tr><td style="text-align: center;">Julia Jiménez</td><td style="text-align: center;">Jefe comercial</td></tr><tr><td style="text-align: center;">Xavier Parrales</td><td style="text-align: center;">Jefe de bodega</td></tr><tr><td style="text-align: center;">Sandra Armendáriz</td><td style="text-align: center;">Jefe financiera</td></tr></tbody></table>	Nombre	Cargo	Edwin Cueva	Gerente general	Julia Jiménez	Jefe comercial	Xavier Parrales	Jefe de bodega	Sandra Armendáriz	Jefe financiera
Nombre	Cargo									
Edwin Cueva	Gerente general									
Julia Jiménez	Jefe comercial									
Xavier Parrales	Jefe de bodega									
Sandra Armendáriz	Jefe financiera									
Hemos convocado a la toma física de inventarios a varias personas que trabajan en la empresa, y se los ha conformado en 11 grupos de conteo de la siguiente manera:										

Figura 31.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPTF-04-02
		Página: 16 de 23
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS		

Formato de acta de inicio de levantamiento de inventario

No. De grupo de conteo	Nombre y apellido del integrante 1	Cargo	Nombre y apellido del integrante 2	Cargo	Nombre de las estanterías para el conteo
1	Giovanni Sandoval	Técnico 1	Ketty Briceño	Asistente contable	Cámaras y cases
2	Carlos Solís	Asistente bodega	Cristina Laínez	Asistente cobranzas	Discos duros y electrónica
3	Antonio Bazán	Asistente compras	Sandra Armendáriz	Jefe financiera	Equipos y fuentes de poder
4	Alexis Bazán	V. Corporativo	Jaime Constante	Transportista	Impresoras y memorias
5	Santiago Muñoz	Vendedor U. Final	Edwin Cueva	Gerente general	Monitores y motherboard
6	Xavier Pinales	Jefe de bodega	Sonia Pantoja	Cajera	Notebooks y procesadores
7	Lenin Jurado	V. Distribuidor	Verónica Escobar	Contadora general	Proyectores y reguladores
8	Xavier Altamirano	Publicista	Verónica Tapia	Vendedora u. final	Scanner y accesorios
9	Sebastián Álvarez	Técnico 2	Teresa Darquea	V. distribuidor	Switches y tarjetas
10	Christian Saritama	Vendedor Corp.	Gabriela Vega	V. distribuidor	Teclados, mouses y parlantes
11	Diego Vega	Técnico 3	Patricia Sornoza	V. Distribuidor	UPS y Suministros

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga



**ZONA
TECNOLÒGICA ECC**

**MANUAL
DE
CALIDAD**

**Código: MC-DPTF-04-02
Página: 17 de 23**

**DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE
INVENTARIOS**

Formato de acta de inicio de levantamiento de inventario

También hemos designado de forma unánime entre los jefes de área a un supervisor de inventario, quien se encargará de inspeccionar todo el proceso de toma física de inventario y de asesorar a los grupos de trabajo en caso de tener inquietudes.

Nombre del supervisor de inventario	Cargo
Julia Jiménez	Jefe comercial

No habiendo más que hacer constar, firmamos la presente acta,
en Quito a los 29 días del mes de diciembre del año 2013

Atentamente,

<u>Edwin Cueva</u> Gerente general	<u>Julia Jiménez</u> Jefe comercial	<u>Sandra Armendáriz</u> Jefe financiera
<u>Verónica Escobar</u> Contadora general	<u>Javier Parrales</u> Jefe de bodega	

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Contadora general	Gerente general	Jefe comercial

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 <p style="text-align: center;">ZONA TECNOLÒGICA ECC</p>	<p>MANUAL DE CALIDAD</p>	<p>Código: MC-DPTF-04-02 Página: 18 de 23</p>
<p>DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS</p>		

Hoja de indicaciones de toma física de inventario entregada al personal convocado

<p>INDICACIONES PARA CONTEO FÍSICO REALIZADO EL 29 Y 30 DE DICIEMBRE DE 2013</p> <p>A continuación se detalla todos los requerimientos necesarios para la logística de la toma física de inventario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal asignado deberá reunirse a las 8 am en punto del día 30 de diciembre para el conteo del inventario. 2. No se permite la entrada de mochilas, carteras, bolsos a la bodega mientras dura el proceso del conteo. 3. Se nombrará los grupos de trabajo conformados con dos integrantes en cada grupo, cada integrante firmará su asistencia en el acta de inicio y a la finalización del levantamiento de la toma física del inventario. 4. Se asignará a cada grupo de trabajo, 1 laptop con los archivos correspondientes para el conteo y un flash memory para que puedan guardar los archivos con sus respectivos nombres y apellidos, por lo tanto cada grupo es responsable de cuidar el estado en que se le entrega cada laptop y la flash memory. 5. El proceso de conteo se realizará de la siguiente forma: <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Cada grupo de trabajo se ubicará en las estanterías asignadas para la toma física de inventario, en donde el integrante 1 contará los productos del mismo tipo y del mismo código, mientras que el integrante 2 buscará el código contable en el archivo e ingresará las cantidades contadas.
--

Figura 32.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 <p style="text-align: center;">ZONA TECNOLÒGICA ECC</p>	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPTF-04-02 Página: 19 de 23
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS		

Hoja de indicaciones de toma física de inventario entregada al personal convocado

<p>5.2. Luego de finalizar su conteo, cada grupo entregarán al contador general para que revise los archivos grabados en el flash.</p> <p>5.3. En caso de existir deferencias entre el conteo y las cantidades registradas en el sistema contable se les convocará al siguiente día a un segundo y tercer conteo físico en caso de ser necesario.</p> <p>5.4. Para el segundo conteo físico cambiarán los papeles dentro de cada grupo de trabajo, en donde el integrante que registraba las cantidades en el archivo ahora será el que cuenta los productos y el integrante que contaba los productos ahora será el que digita las cantidades en el archivo grabado en la laptop asignada.</p> <p>5.5. Al término del nuevo conteo físico, cada grupo de trabajo entregarán los nuevos archivos al contador general para que revise si existen diferencias.</p> <p>Sin ningún otro particular, y esperando su puntual asistencia y colaboración, me suscribo.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente, Verónica Escobar Contadora general</p>

Elaborado por:	Aprobado por:	Entregado a:
Contadora general	Gerente general	Todos los grupos de trabajo

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPTF-04-02		
			Página: 20 de 23		
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS					

Tabla 44. Listado de productos con datos del conteo de inventarios

NOMBRES:	ALEXIS BAZÀN Y JAIME CONSTANTE- GRUPO 4				
Código contable	Descripción del producto	Conteo físico 1	Conteo físico 2	Conteo físico 3	Diferencias
IML411HEW01	Imp laser monocromática HP PRO 400 M401DW wireless	25	25	25	0
IML411HEW02	Imp laser monocromática HP 400 M401N (35ppm b&n)	11	13	11	2
IML411HEW03	Imp laser monocromática HP P1102Wireless 1	5	5	5	0
IML411HEW04	Imp laser HP P1606DN /26 ppm b&n/ Procesador de 400	42	40	42	2
IML411HEW08	Imp laser monocromática P3015DN	8	8	8	0
IML411HEW09	Imp laser monocromática HP 400 M401DN	9	9	9	0
IML411KYO04	Imp laser Kyocera 1060DN /26 ppm b&n/	3	3	4	1
IML411SAM01	Imp laser Samsung ML2165 monocromática D101S/20PPM	18	18	19	1
IML411SAM02	Imp laser monocromática Samsung ML-3471ND dúplex red..33 ppm en formato A4	17	17	20	3
	Elaborado por:	Completado por:		Revisado por:	
	Contadora general	Personal convocado		Gerente general	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquina

 <p style="text-align: center;">ZONA TECNOLÒGICA ECC</p>	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPTF-04-02 Página: 21 de 23
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS		

Formato de acta de finalización de levantamiento de inventario

 <p style="text-align: center;">ZONA TECNOLÓGICA ECC</p> <p style="text-align: center;">ACTA DE FINALIZACIÓN DE LEVANTAMIENTO DE INVENTARIO</p> <p>Período de ejecución: <u>Toma física de inventarios, período junio-diciembre</u></p> <p>Reunidos en las instalaciones de la bodega principal de Zona Tecnológica ECC, ubicada en la Av. Edmundo Carvajal Oe4-58 y Brasil.</p> <p>A las <u>21:00 pm</u> horas del día <u>30</u> de <u>diciembre</u> del <u>2013</u>, los siguientes Jefes de área:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nombre</th> <th style="text-align: center;">Cargo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Edwin Cueva</td> <td style="text-align: center;">Gerente general</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Julia Jiménez</td> <td style="text-align: center;">Jefe comercial</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Xavier Parrales</td> <td style="text-align: center;">Jefe de bodega</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sandra Armendáriz</td> <td style="text-align: center;">Jefe financiera</td> </tr> </tbody> </table> <p>Para dar por finalizado el levantamiento de la toma física del inventario, no encontrándose irregularidades o habiendo aclarado todas las diferencias encontradas</p>	Nombre	Cargo	Edwin Cueva	Gerente general	Julia Jiménez	Jefe comercial	Xavier Parrales	Jefe de bodega	Sandra Armendáriz	Jefe financiera
Nombre	Cargo									
Edwin Cueva	Gerente general									
Julia Jiménez	Jefe comercial									
Xavier Parrales	Jefe de bodega									
Sandra Armendáriz	Jefe financiera									

Figura 33.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 <p style="text-align: center;">ZONA TECNOLÒGICA ECC</p>	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-DPTF-04-02 Página: 22 de 23
DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS		

Formato de acta de finalización de levantamiento de inventario

No habiendo más que hacer constar, firmamos la presente acta,

en Quito a los 30 días del mes de diciembre del año 2013

Atentamente,

<u>Edwin Cueva</u> Gerente general	<u>Julia Jiménez</u> Jefe comercial	<u>Sandra Armendáriz</u> Jefe financiera
<u>Verónica Escobar</u> Contadora general	<u>Javier Parrales</u> Jefe de bodega	

Elaborado por:	Aprobado por:	Revisado por:
Contadora general	Gerente general	Jefe comercial

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiyinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-IPTF-08-05 Página: 23 de 23
INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO DE TOMA FÌSICA DE INVENTARIOS		

10. Indicadores de gestión para medir la eficiencia del proceso toma física de inventarios.

10.1. Nombre del indicador: Control en productos contados

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de impresoras contadas}}{\text{No. de impresoras existentes en el sistema}} * 100$$

Estandarización: Debe haber el 100% de nivel óptimo de cumplimiento, en el conteo de impresoras y de la misma forma se puede aplicar esta fórmula para cada tipo de familia de productos.

10.2. Nombre del indicador: Control de sobrantes de inventario

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de productos sobrantes}}{\text{No. de productos contados en toma física}} * 100$$

Estandarización: Debe existir un porcentaje máximo de 2% en productos sobrantes con ello se investigará el porqué de los sobrantes, si tal vez no se despachó a algún cliente o no se registró bien los productos en el sistema contable.

10.3. Nombre del indicador: Control de faltantes de inventario

Fórmula:
$$\frac{\text{No. de productos faltantes}}{\text{No. de productos contados en toma física}} * 100$$

Estandarización: Debe existir un 0% en faltantes de inventario porque es de responsabilidad absoluta del área de bodega manejar con precisión la entrada y salida de productos.

Responsables: Asistente compras, jefe comercial jefe bodega

3.2.7. Proceso de control contable de inventarios

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04- 01 Página: 1 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS		

1. Objetivo

Obtener resultados medibles de inventarios mediante el control continuo en el manejo del proceso contable de productos.

2. Alcance

Mediante la gestión contable, el departamento contable controla toda la mercadería adquirida e ingresada al sistema contable Intuit QuickBooks mediante la revisión de reportes contables que faciliten la toma de decisiones.

3. Áreas que intervienen

Departamento contable - contador, asistente contable,

Departamento de bodega – jefe de bodega, asistente de bodega.

4. Expedientes que intervienen

Son todos los reportes contables que se generan en el sistema contable y los reportes emitidos por el jefe de bodega, asistente de compras, contador, jefe comercial, los cuales servirán para el control y evaluación de los inventarios existentes en la empresa.

5. Políticas y responsables de la gestión de control contable de inventarios

5.1. Adquisiciones: el contador revisará en el sistema Intuit QuickBooks los stocks máximos y mínimos existentes en los productos de mayor rotación, con ello podrá determinar con el departamento comercial cuáles son los productos que se debería comprar más para cubrir la demanda o los que no se

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-01 Página: 2 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS		

deberían comprar por falta de rotación dentro de un periodo de tiempo, para ello podrían basarse en reportes de ventas de períodos anteriores.

- ✦ El asistente contable deberá revisar en el sistema Intuit QuickBooks todas las órdenes de pedidos generadas, con ello podrá anular las órdenes de pedido activas que no tiene factura de compra.
- ✦ El contador junto con el jefe comercial deberán informar a gerencia sobre los proveedores de preferencia con los que se maneja buenas relaciones comerciales y son los que ofrecen productos de mejor calidad a precios convenientes.

5.2.Recepción: El contador deberá inspeccionar cada cierto tiempo la mercadería recibida en bodega, para cerciorarse sobre la calidad y tiempo en que el proveedor entrega las facturas a bodega.

- El asistente contable deberá revisar las facturas de compra y notas de crédito para cerciorarse que cumplan con los requerimientos de comprobantes de venta autorizadas por el SRI, caso contrario solicitará que sean devueltas.

5.3.Almacenamiento: el asistente contable o contador deberán inspeccionar mediante un muestreo que los productos almacenados en las estanterías y vitrinas estén etiquetados con los códigos contables respectivos y las etiquetas anti hurtos para controlar que la mercadería se encuentra bien protegida. El asistente contable verificará que en el sistema contable Intuit QuickBooks se encuentren correctamente ingresados todos los productos adquiridos para stock de inventario, que se encuentren bien asignados los costos y precios, y que los códigos de productos estén bien creados y asignados a las cuentas correspondientes.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-01 Página: 3 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS		

5.4.Registro de facturas en el sistema contable: el asistente contable revisará y aprobará todas las transacciones de las facturas de compras de mercadería y notas de crédito en el sistema Intuit QuickBooks, revisará que las transacciones estén asignadas a su respectivo proveedor, y que estén aplicadas las respectivas cuentas de pasivo y activo, controlará los días de crédito utilizados en cada factura.

- El asistente contable realizará e imprimirá en el formato adicional de anexo transaccional (ATS) requerido para el sistema Intuit QuickBooks las retenciones de todas las facturas de compra de inventarios aplicando los respectivos porcentajes de retención en la fuente y retención del IVA según el sujeto retenido (sociedad, contribuyente especial, persona natural no obligada a llevar contabilidad, persona natural obligada a llevar contabilidad)
- El asistente contable ingresará los valores de las retenciones de compras al sistema contable Intuit QuickBooks para que se cruzar con las respectivas facturas, también deberá controlar que todas las retenciones emitidas hayan sido entregadas a todos los proveedores.

5.5.Ventas y despachos: el contador general deberá revisar periódicamente los kardex de los productos para constatar que se están registrando bien las entras y salidas de inventario.

- ⇒ El asistente contable revisará en el sistema contable Intuit QuickBooks las órdenes de venta emitidas versus las facturas de venta generadas e impresas, para controlar y anular aquellas órdenes de venta que no fueron facturadas y que se encuentran en stand by por largo tiempo impidiendo que esa mercadería pueda ser facturada a otro cliente.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-01 Página: 4 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS		

⇒ El contador deberá revisar que las facturas se estén facturando a los precios según al departamento al que pertenezca el vendedor y tipo de cliente que maneje, con la finalidad de poder generar reportes mensuales precisos de ventas por vendedor mensuales, con ello podrá realizar un cálculo correcto de las comisiones correspondientes a cada vendedor.

5.6.Devoluciones y garantías: el contador deberá verificar que los técnicos de mantenimiento estén manejando y dando soluciones correctamente las órdenes de trabajo de reparaciones de productos devueltos

▲ El contador deberá revisar que las garantías se encuentren bien aplicadas en las nuevas facturas de venta emitidas por productos que fueron cambiados.

▲ El asistente contable debe revisar en el sistema contable Intuit QuickBooks se encuentre bien aplicadas las notas de crédito de ventas a las correspondientes facturas de venta.

5.7.Toma física de inventarios: el contador entregar informes correctos al gerente general sobre la toma física de inventarios realizados en los diferentes períodos, notificando los faltantes, sobrantes y diferencias que se hallaron.

✓ El contador revisará minuciosamente los conteos de inventarios realizados por el personal convocado, con la finalidad de evitar errores que puedan afectar a los resultados que se espera conseguir. El contador realizará los ajustes necesarios a los productos contados con previa autorización del gerente general, para con esto poder cuadrar el inventario de la forma más coherente posible y que se pueda observar en los reportes contables resultados correctos para una adecuada toma de decisiones.

	ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04- 01 Página: 5 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS			

5.8. Presentación de impuestos: el contador revisará las cuentas de IVA y retenciones para realizar los formularios respectivos y declararlos a tiempo en el S.R.I.

5.9. Control de saldos de cuentas contables de inventario: el contador y su asistente contable revisarán los saldos de las cuentas que intervienen en inventario como son: inventario, importaciones en tránsito, costo de ventas, ingresos de ventas por mercadería, con ello podrán verificar si existen errores y corregirlos a tiempo para cuadrar eficientemente los balances y brindar información oportuna para tomar decisiones futuras en beneficio de la empresa.

6. Información, comunicación, monitoreo del control contable de inventarios

Es imprescindible que el departamento contable emita, informe, comunique los diferentes reportes contables sobre el manejo de la mercadería en función de todos los procesos que intervienen en la gestión de inventarios como son: adquisiciones, recepción, almacenamientos, ventas y despachos, devoluciones y garantías, toma física de inventarios.

Con el ello el contador podrá monitorear en distintos períodos los posibles eventos que podrían afectar la consecución adecuada de los procedimientos, y los resultados que se desea obtener de inventarios.

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-02 Página: 6 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE ADQUISICIONES		

7. Descripción de los procedimientos para el control contable de inventarios

7.1. Procedimiento para el control contable de adquisiciones de mercadería

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.1.1.	Revisa la carpeta de órdenes de pedido aprobadas para constatar que todas hayan sido procesadas en el sistema contable Intuit QuickBooks, con ello puede detectar posibles errores, en cantidades, precios, ítems de producto, nombre del proveedor, además de esto debe encerrar aquellas órdenes de pedido que no se procesaron con el proveedor.	asistente contable
7.1.2.	Notifica los errores encontrados en las órdenes de pedido al responsable de adquisiciones.	asistente contable
7.1.3.	Corrige errores en las órdenes de pedido respectivas en el sistema contable Intuit Quickbooks	asistente de compras
7.1.4.	Revisa nuevamente las órdenes de pedido corregidas, coloca su visto bueno.	asistente contable

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-02
		Página: 7 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE RECEPCIÓN		

7.2. Procedimiento para el control contable de recepción de mercadería

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.2.1.	Revisa el archivo de facturas de compra recibidas para controlar que cumplan todos los requerimientos vigentes en el SRI, revisa que se encuentren bien llenadas, sin tachones ni enmendaduras, con firmas y sellos, también debe revisar las órdenes de pedido que va adjunta a cada factura.	asistente contable
7.2.2.	Si alguna facturas se encuentra caducada notificará al jefe de bodega para que realice el trámite correspondiente de cambio de factura.	asistente contable
7.2.3.	Realiza el trámite para el cambio de factura.	jefe de bodega
7.2.4.	Revisa que las nuevas facturas de compras estén con fechas de autorización vigente.	asistente contable

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE ALMACENAMIENTO**

7.3. Procedimiento para el control contable de almacenamiento de mercadería

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.3.1.	Imprime el reporte de un tipo de producto existente en estanterías	asistente contable
7.3.2.	Revisando el tipo de producto en su reporte realiza un muestreo en las estanterías donde se almacena la mercadería, para constatar que los productos tengan los respectivos códigos contables y sus etiquetas anti hurtos.	asistente contable
7.3.3.	Si en su revisión encuentra productos almacenados en mal estado o sin sus códigos o etiquetas anti hurto debe avisar al encargado de bodega.	asistente contable
7.3.4.	Verifica que evidentemente el producto está en mal estado o no tiene sus etiquetas, para con ello averiguar a su asistente de bodega lo que sucedió.	jefe de bodega
7.3.5.	Otorga las soluciones pertinentes al almacenamiento del producto revisado.	asistente de bodega
7.3.6.	Revisa la estantería donde realizó el muestreo inicial para confirmar que todos los productos se encuentren en buen estado con sus códigos y sus etiquetas anti hurtos.	asistente contable

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-02 Página: 9 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE REGISTRO DE FACTURAS EN EL SISTEMA CONTABLE INTUIT QUICKBOOKS		

7.4.Procedimiento para el control contable de registros de facturas de compra de mercadería en el sistema contable Intuit QuickBooks

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.4.1.	Revisa que las facturas de compra se hayan ingresado correctamente en el sistema contable Intuit QuickBooks, utilizando las cuentas contables de activo y pasivo precisas en cada transacción.	asistente contable
7.4.2.	Realiza e imprime la retención en compras de cada factura en el formato de ATS asignado para el sistema contable Intuit QuickBooks aplicando los porcentajes de retención en la fuente e IVA autorizados por el SRI, según el tipo de sujeto retenido al que se haya realizado la compra.	asistente contable
7.4.3.	Ingresa la retención en el sistema contable Intuit QuickBooks utilizando las cuentas de retenciones en la fuente e IVA adecuadas.	asistente contable
7.4.4.	Coloca la firma de agente de retención y sello en original y copia de cada retención emitida, de la misma forma debe poner el sello de contabilizado o copia verde de la retención cuando la haya registrado en el sistema contable Intuit QuickBooks.	asistente contable

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-02 Página: 10 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE VENTAS Y DESPACHOS		

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.4.5.	Entrega las retenciones a los proveedores solicitando su firma y sello, también realizará un control semanal de todas las que hayan sido entregadas, anuladas o que estén pendientes de entregar.	asistente contable
7.4.6.	Archivas las facturas de compra con sus órdenes de pedido y las copias verdes de las retenciones.	asistente contable

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

7.5. Procedimiento para el control contable de ventas y despachos de mercadería.

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.5.1.	Revisa en el sistema contable los costos de los productos facturados y los precios de venta utilizados por los vendedores de acuerdo al área a la que pertenecen: precio a usuario final, precio a distribuidor, precio a corporativo	contador general
7.5.2.	Revisa el archivo de las copias verdes de facturas de venta, de un determinado mes para confirmar que hayan sido bien ingresadas en el sistema contable Intuit QuickBooks, con los precios adecuados.	contador general

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE VENTAS Y
DESPACHOS**

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.5.3.	Realiza una búsqueda en el archivo de facturas de venta de alguna o varias facturas de un cliente en especial, para revisar los precios y costos en los kardex de los productos que constan en dicha factura, con el propósito de verificar que se estén manejando bien las entradas, salidas y existencia.	contador general
7.5.4.	Inspecciona que los productos de dicha factura revisada hayan sido despachados por bodega al respectivo cliente en excelentes condiciones de calidad y funcionamiento.	contador general
7.5.5.	En caso de existir alguna novedad en la venta o el despacho de la factura revisada, avisará a los responsables de bodega y caja para que solucionen el inconveniente.	contador general
TERMINA EL PROCESO		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-02 Página: 12 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS		

7.6. Procedimiento para el control contable de devoluciones y garantías de mercadería.

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.6.1.	Revisa el reporte de notas de crédito emitidas por devoluciones de productos, en el sistema contable Intuit QuickBooks, para cerciorarse que las notas de crédito se hayan generado con los respectivos productos que se devolvieron a bodega por inconformidad del cliente o cambio de producto a uno de diferentes características.	contador general
7.6.2.	Revisa las órdenes de trabajo de productos defectuosos enviados a garantía que fueron emitidas por los técnicos de mantenimientos para verificar que las garantías solicitadas son por fallas técnicas provenientes de fábrica.	contador general
7.6.3.	Revisa en el sistema contable Intuit QuickBooks, el reporte de las garantías de productos solicitadas a los proveedores	contador general
TERMINA EL PROCESO		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-02 Página: 13 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS		

7.7. Procedimiento para el control contable de toma física de mercadería.

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.7.1.	Organiza el proceso en el que se realizará la toma física de inventarios, fecha de conteo, forma de conteo, ubicación de estanterías de cada familia de productos, personal convocado para la toma física.	contador general
7.7.2.	Elabora las listas con los productos del inventario que se van a contar cerciorándose que no hayan códigos de productos repetidos y arma archivos en Excel para grabarlos en las laptops que utilizarán los grupos de trabajo.	contador general
7.7.3.	Revisa los reportes de los conteos que realiza cada grupo de trabajo, para cruzar las diferencias con las existencias de productos que constan en el sistema contable Intuit QuickBooks y así definir si hay faltante o sobrante.	contador general
7.7.4.	Debe realizar los ajustes correspondientes en el sistema contable Intuit QuickBooks para cuadrar el inventario de mercadería.	contador general

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DE PRESENTACIÓN DE
IMPUESTOS AL S.R.I.****7.8. Procedimiento para el control contable de presentación de impuestos al S.R.I.**

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.8.1.	Revisa mensualmente los valores totales de las cuentas de IVA en adquisiciones, IVA en Importaciones, retenciones en la fuente ingresadas para confirmar con los valores ingresados en el anexo transaccional.	contador
7.8.2.	Controla los valores del IVA en ventas, impuesto retenido y corroborar con los valores del anexo transaccional.	contador.
7.8.3.	Ingresa valores a los formularios respectivos en el sistema Dimm Formularios y graba los archivos.	contador.
7.8.4.	Sube los archivos de IVA y retenciones a la página web www.sri.gob.ec en la parte de servicios en línea.	contador.
7.8.5.	Imprime los comprobantes de pago de IVA y retenciones e imprime los formularios llenos del Dimm.	contador.
7.8.6.	Realiza el pago de impuestos en la institución respectiva.	contador.

TERMINA EL PROCESO

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-PCC-04-02 Página: 15 de 30
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE SALDOS DE CUENTAS CONTABLES DE INVENTARIO		

7.9.Procedimiento para el control de saldos de cuentas contables de inventario.

ACT. No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.9.1.	Analiza los saldos de los mayores de las cuentas contables que intervienen en el manejo de inventarios como son: inventario de mercadería, importaciones en tránsito, costos de ventas, ventas, y con ello corrige los valores descuadrados y de ser necesario realiza ajustes para obtener saldos reales.	asistente contable
7.9.2.	Revisa y da el visto bueno a los valores de las cuentas de inventario.	contador general
7.9.3.	Prepara los balances de situación financiera y de resultados con los saldos reales de las cuentas contables que se verificó en el sistema contable.	contador general
TERMINA EL PROCESO		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

8. Flujogramas

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-FCCA-04-02 Página: 16 de 30
Flujograma del proceso de control contable de adquisiciones de inventarios		

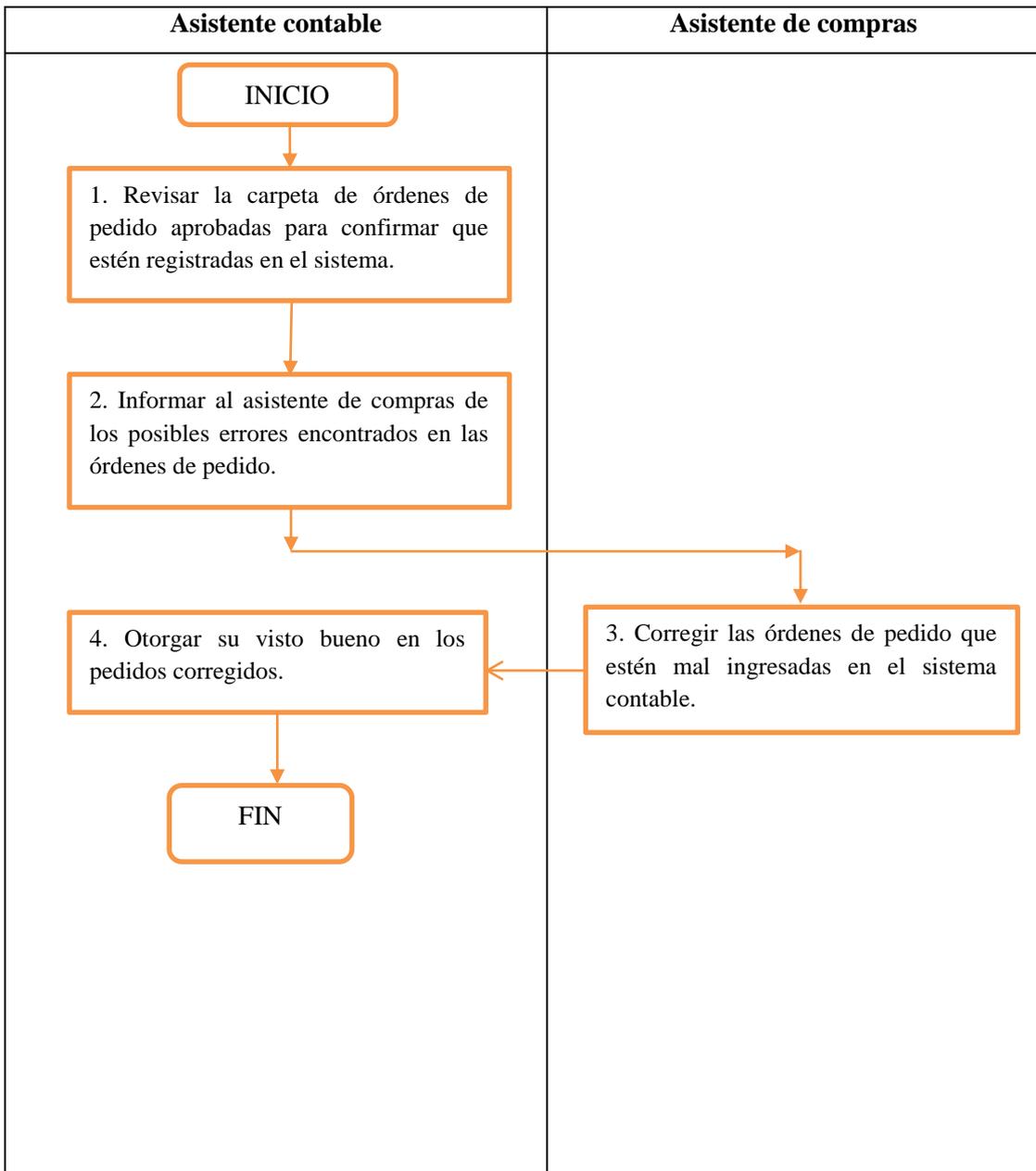


Figura 34.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

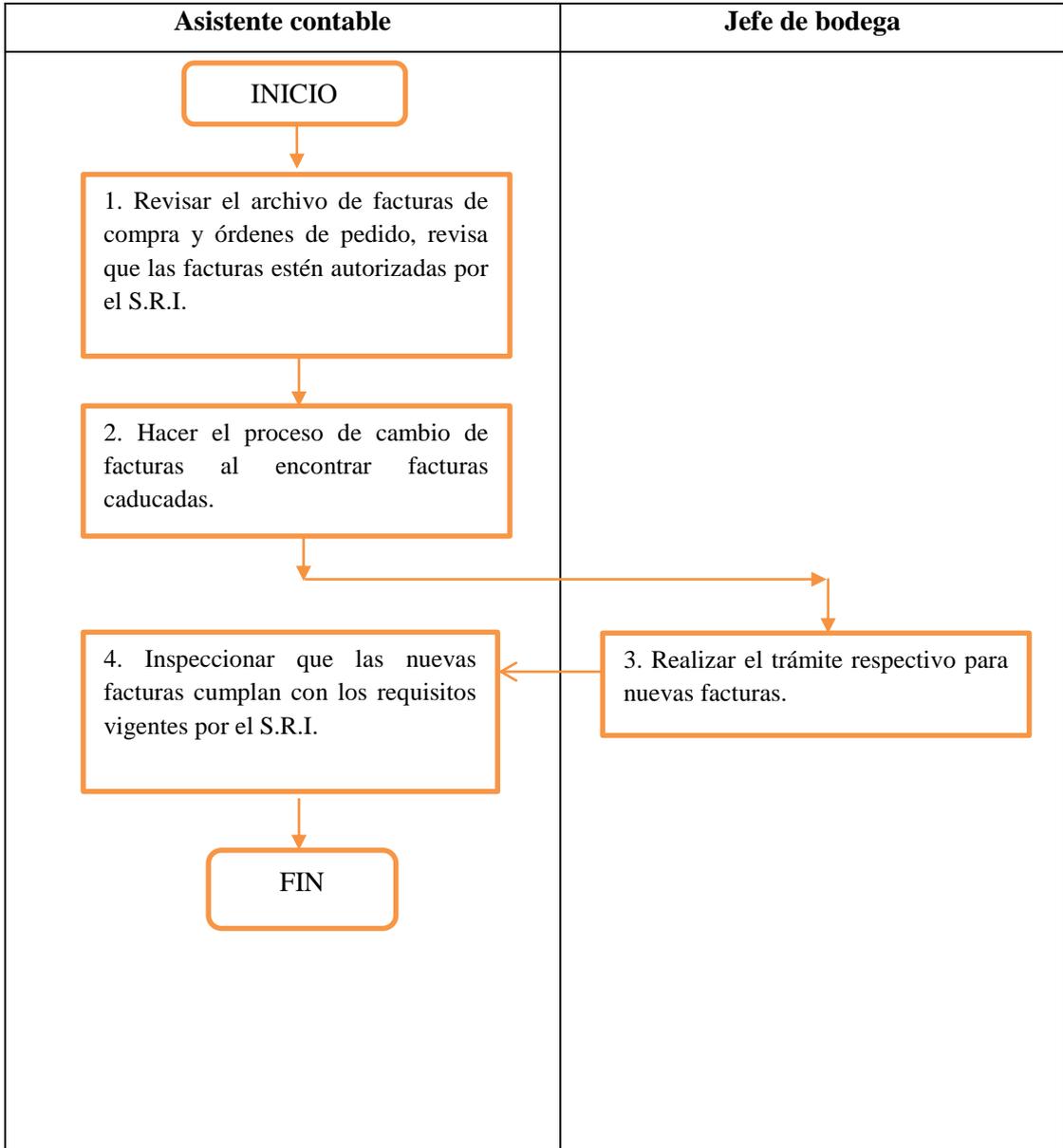


Figura 35.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-FCCAL-04- 02 Página: 18 de 30
Flujograma del proceso de control contable de almacenamiento de inventarios		

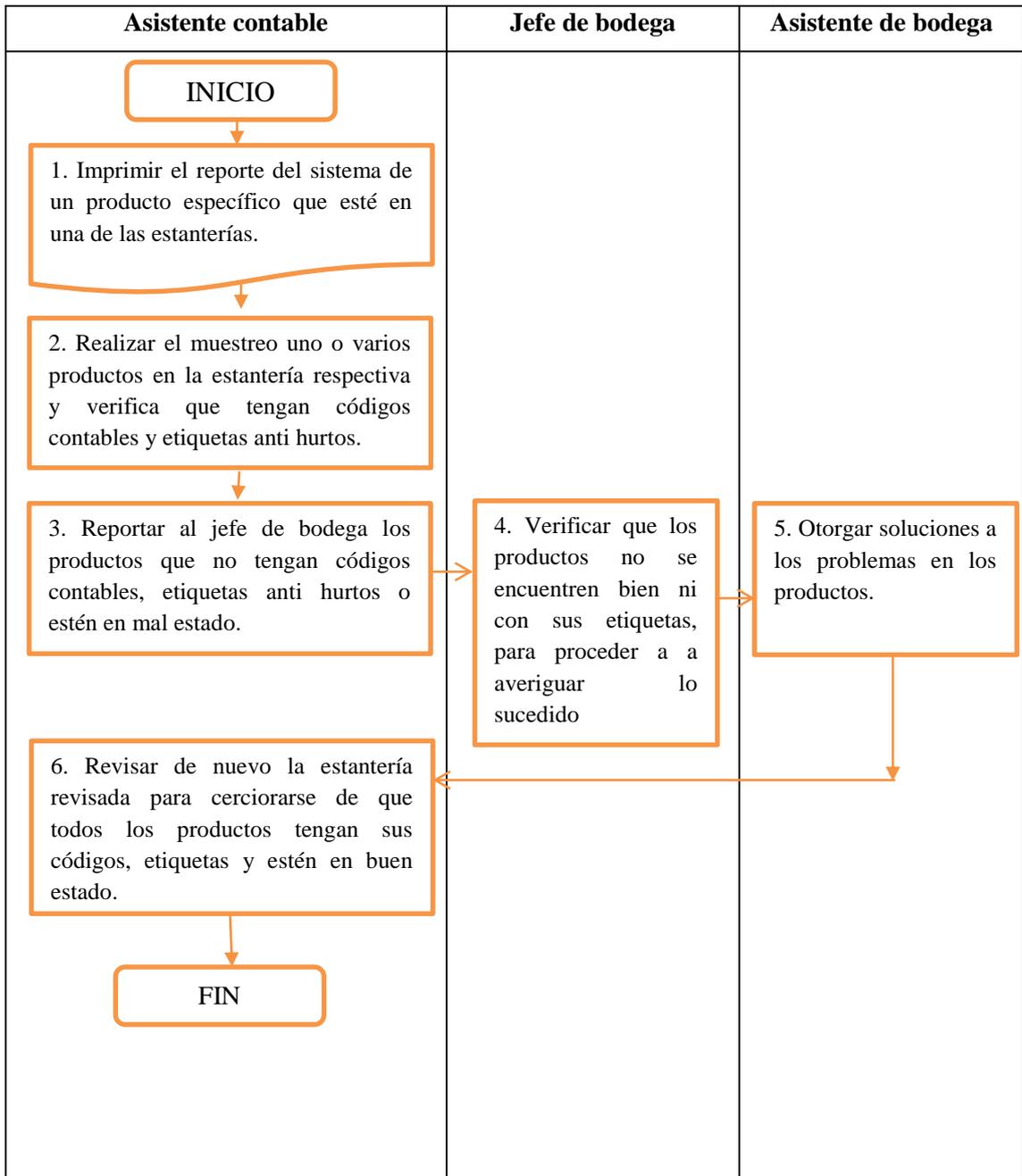


Figura 36.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga



Flujograma del proceso de control contable en el registro de facturas de compra de mercadería en el sistema contable Intuit QuickBooks

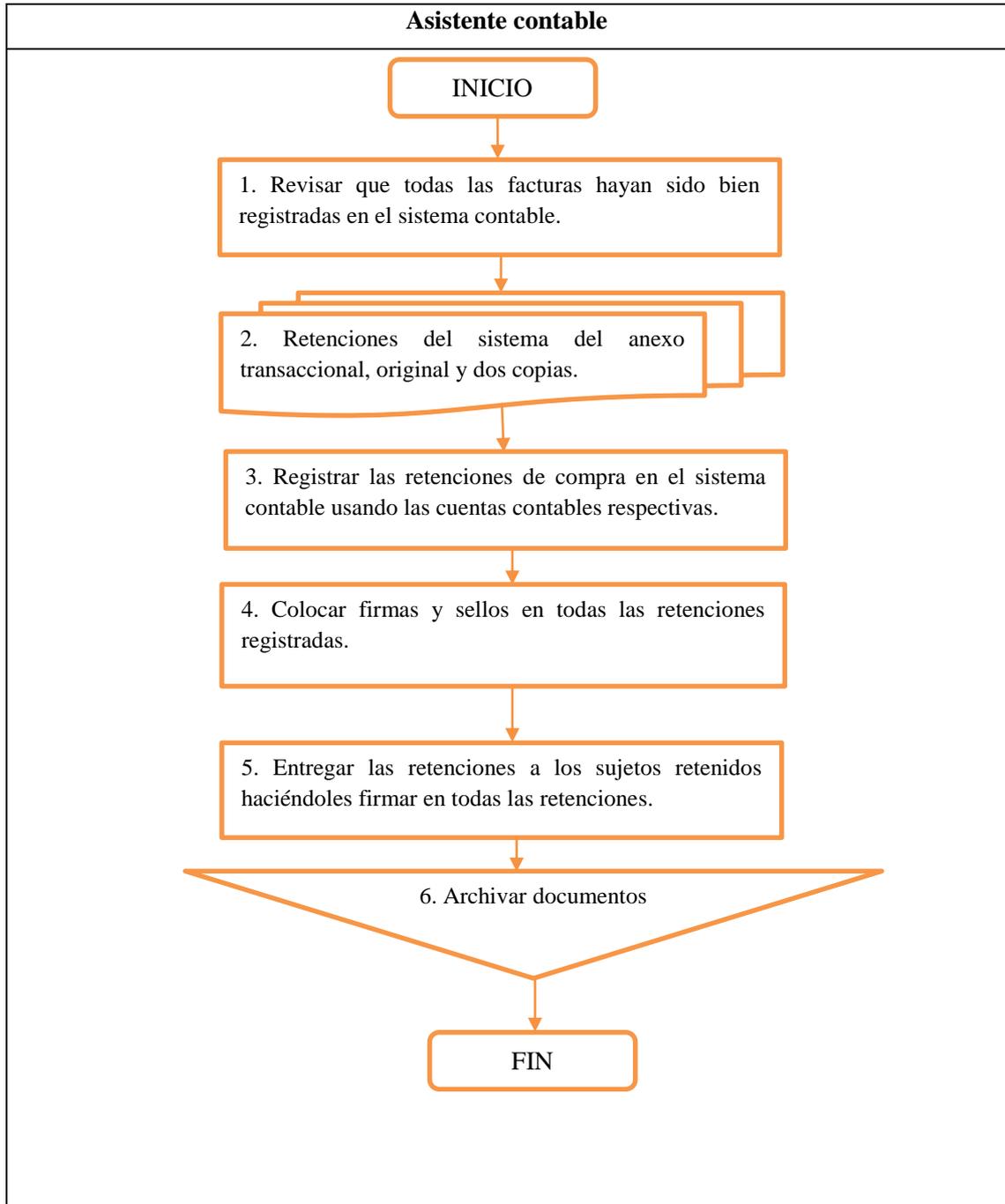


Figura 37.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-FCCVD-04-02 Página: 20 de 30
Flujograma del proceso de control contable de ventas y despachos de mercadería		

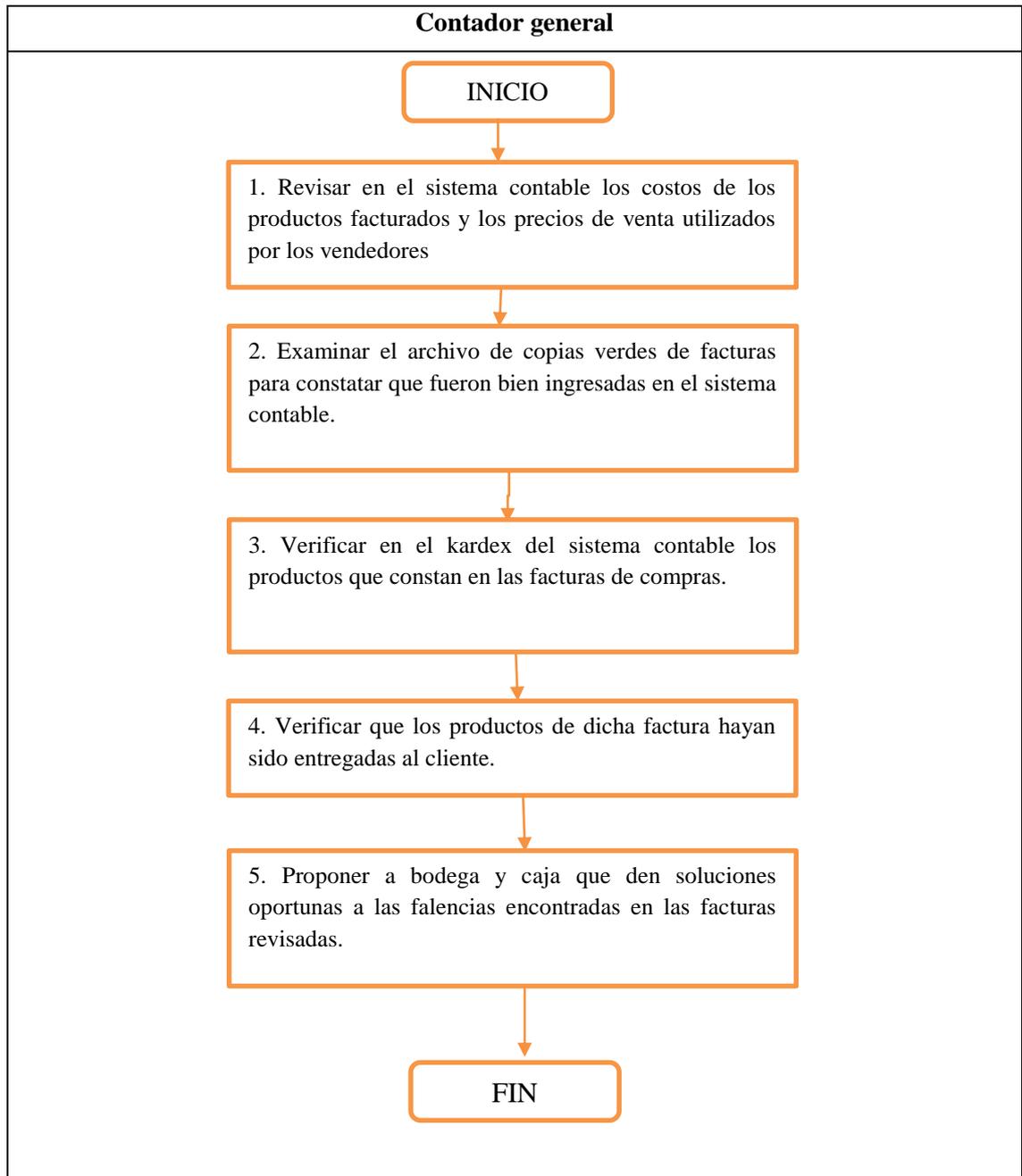


Figura 38.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-FCCDG-04-02 Página: 21 de 30
Flujograma del proceso de control contable de devoluciones y garantías de mercadería		

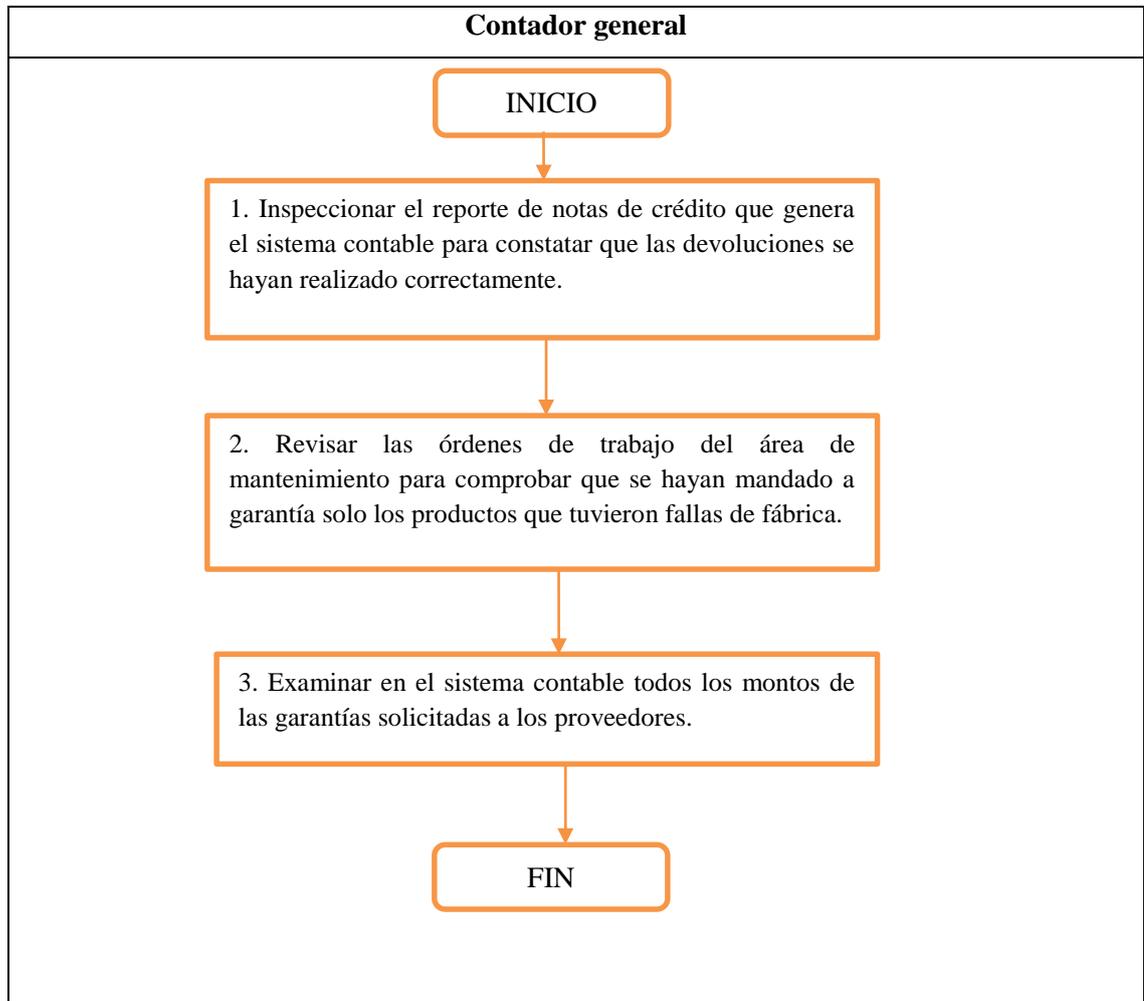


Figura 39.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga



Flujograma del proceso de control contable de toma física de mercadería

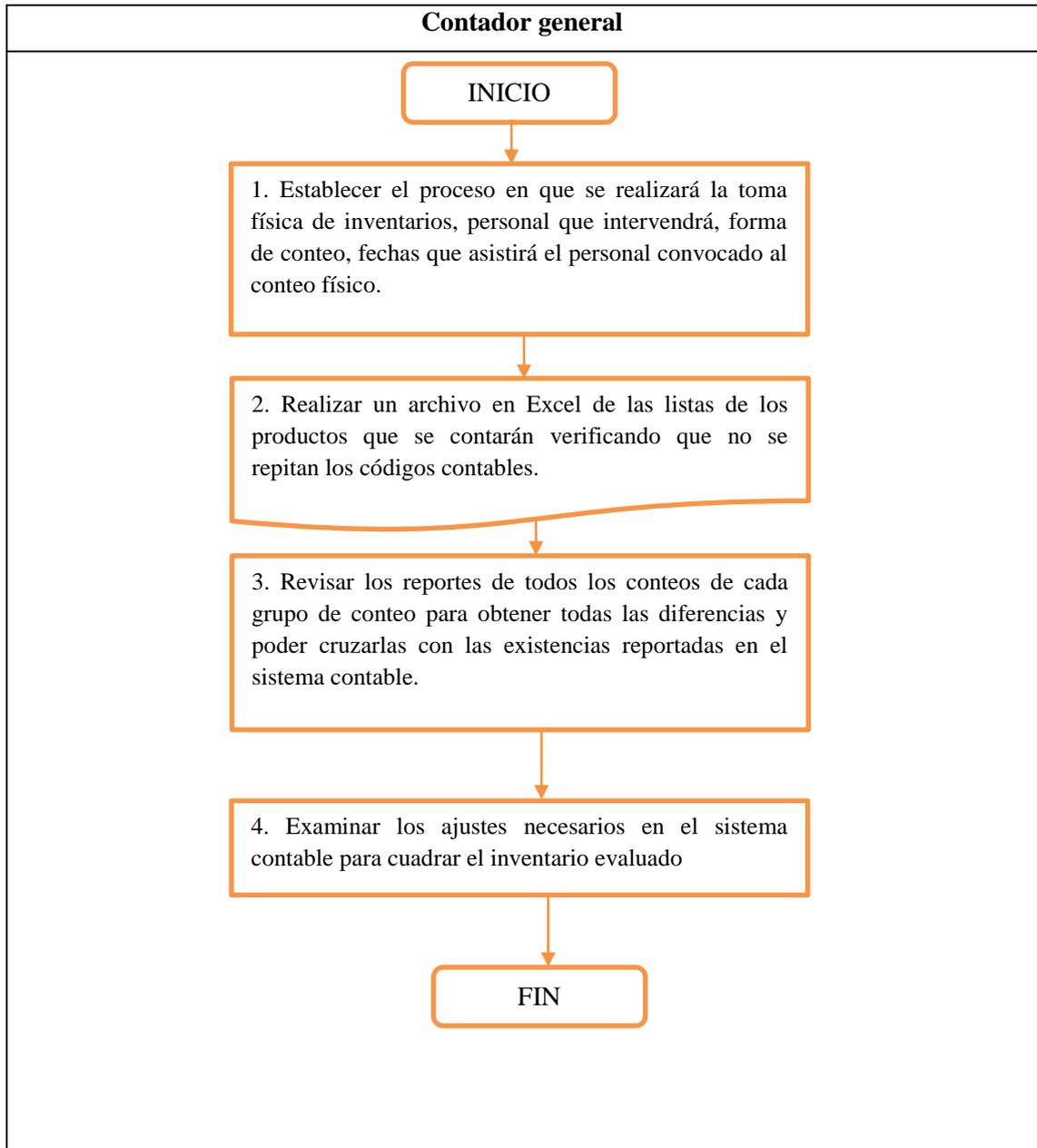


Figura 40.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-FCCPIM-04-02 Página: 23 de 30
Flujograma del proceso de control contable de presentación de impuestos al S.R.I.		

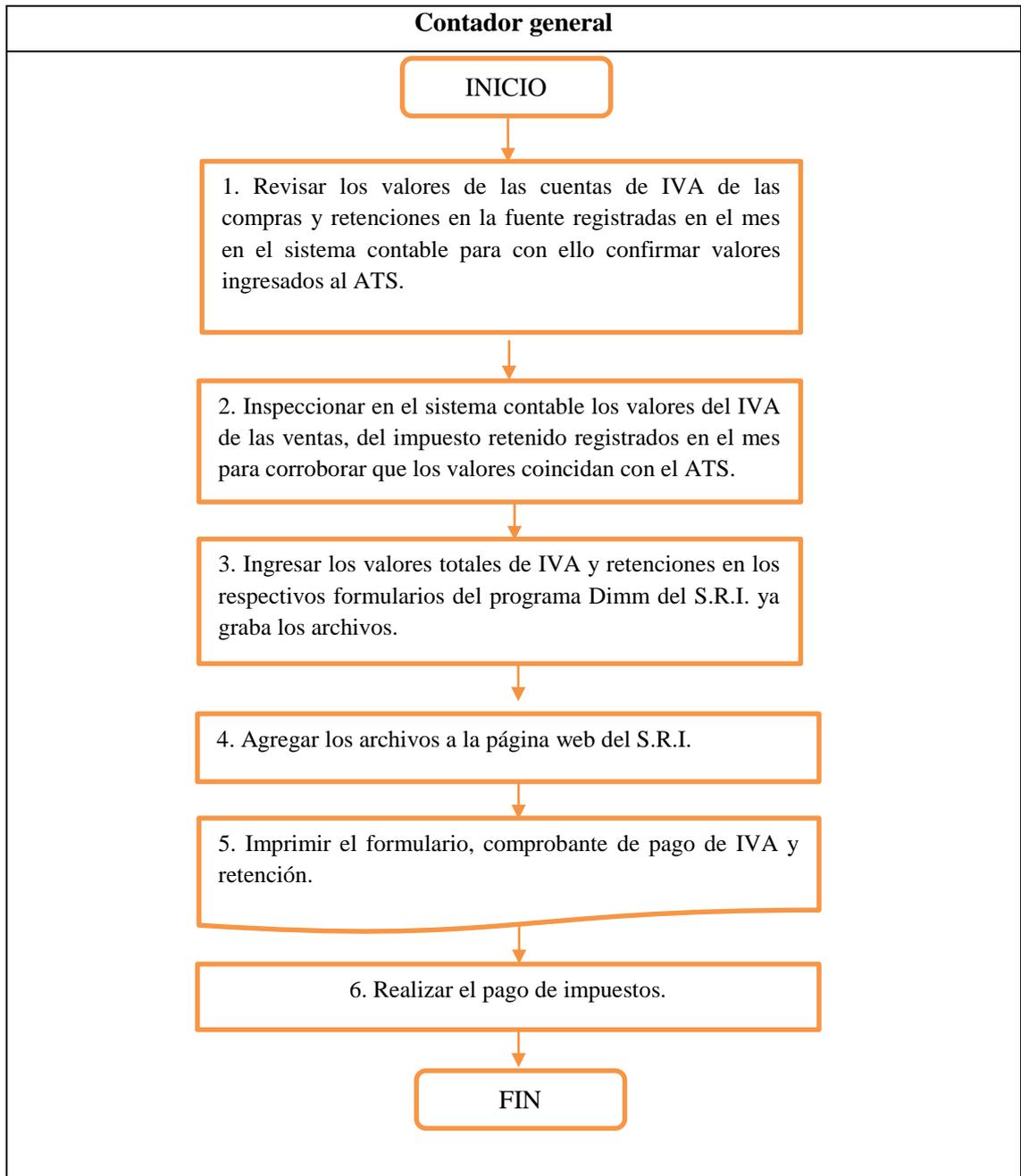


Figura 41.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

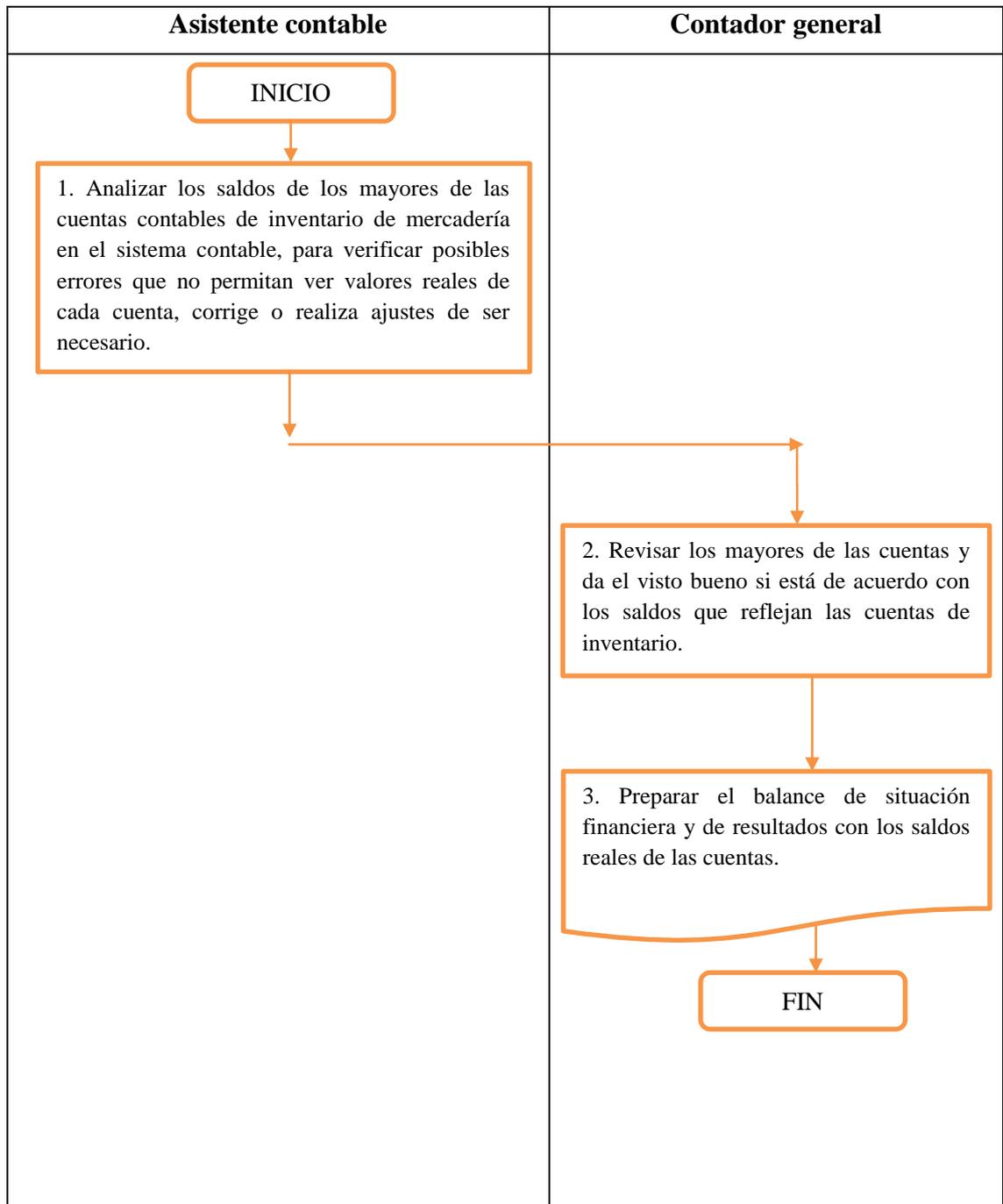


Figura 42.

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiuinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-IGCCI-08-05 Página: 25 de 30
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS		

9. Indicadores de gestión para medir la eficiencia del proceso de control contable de inventarios.

INDICADOR PARA ADQUISICIONES

Indicador:	Control en productos comprados
Fórmula:	$\frac{\text{No. de productos comprados en el mes}}{\text{No. de productos vendidos en el mes}} * 100$
Interpretación y estandarización:	<p>Controla el nivel de stock en la compra de productos que maneja la empresa mensualmente.</p> <p>Debe existir un 100% de productos comprados y vendidos esto indicará un nivel eficiente de cumplimiento en el manejo de los stock del inventario.</p>

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

INDICADOR PARA RECEPCIÒN

Indicador:	Control el registro de las facturas de compra
Fórmula:	$\frac{\text{No. de facturas de compra registradas en el mes}}{\text{No. de facturas de compra recibidas en el mes}} * 100$
Interpretación y estandarización:	<p>Controla que todas las facturas recibidas hayan sido ingresadas a tiempo en el sistema. Debe haber un 100% de cumplimiento óptimo en el registro de las facturas de compra en el sistema contable.</p>

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-IGCCI-08-05 Página: 26 de 30
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS		

INDICADOR PARA ALMACENAMIENTO

Indicador:	Control en productos etiquetados en las estanterías
Fórmula:	$\frac{\text{No. de productos etiquetados en estantería 2}}{\text{No. de productos existentes en estantería 2}} * 100$
Interpretación y estandarización:	<p>Consiste en controlar que todos los productos de cada estantería tengan sus respectivas etiquetas anti hurtos y códigos contables. Debe existir un 100% de productos en buena calidad y con sus etiquetas.</p>

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

INDICADORES PARA VENTAS Y DESPACHOS

Indicador:	Control en facturas de venta registradas
Fórmula:	$\frac{\text{No. de facturas de venta registradas en el mes}}{\text{No. de facturas de venta revisadas en el mes}} * 100$
Interpretación y estandarización	<p>Controla que todas las facturas revisadas hayan sido registradas en el sistema. Debe haber un 100% de nivel de cumplimiento en el registro de facturas en el sistema.</p>
Indicador:	Control en productos despachados
Fórmula:	$\frac{\text{No. de productos despachados en el mes}}{\text{No. de productos facturados en el mes}} * 100$
Interpretación y estandarización	<p>Establece un control eficaz en el despacho de los productos. Debe tener un 100 % de nivel recomendable de cumplimiento en el despacho de los productos los mismos que deben ser entregados al cliente en excelente calidad.</p>

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-IGCCI-08-05 Página: 27 de 30
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS		

INDICADORES PARA DEVOLUCIONES Y GARANTÍAS

Indicador:	Control de productos defectuosos
Fórmula:	$\frac{\text{No. de productos defectuosos del mes}}{\text{No. de productos almacenados del mes}} * 100$
Interpretación y estandarización	<p>Establece el control que debe haber en los productos defectuosos que son devueltos a bodega. Debe tener un máximo de 5% de productos defectuosos.</p>
Indicador:	Control en productos con garantías
Fórmula:	$\frac{\text{No. de productos con fallas de fábrica enviados a garantía}}{\text{No. de órdenes de trabajo revisadas}} * 100$
Interpretación y estandarización	<p>Indica que todos los productos con fallas de fábrica debieron tener su respectiva orden de trabajo para poder ser enviados a garantía, siempre que hayan sido devueltos dentro del periodo de 2 años contados desde la fecha de emisión de la factura.</p> <p>Debe haber un 100% de productos con fallas de fábrica enviados a garantías.</p>

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

 ZONA TECNOLÒGICA ECC	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-IGCCI-08-05 Página: 28 de 30
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS		

INDICADORES PARA TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

Indicador	Control en productos contados en toma física de inventarios.
Fórmula:	$\frac{\text{No. de productos contados en toma física}}{\text{No. de productos registrados en el sistema contable}} * 100$
Interpretación y estandarización:	<p>Permite saber el número exacto de productos contados para verificar si coinciden con los productos registrados en el sistema contable.</p> <p>Debe haber un 100% de productos contados lo cual releja un nivel óptimo de desempeño en el conteo físico.</p>

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga



INDICADORES FINANCIEROS PARA EL CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS

10. Indicadores financieros para medir eficiencia del proceso de control contable de inventarios.

Indicador:	Prueba ácida
Fórmula:	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Interpretación y estandarización	Establece la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones. Debe haber un porcentaje mayor al 90% de nivel óptimo para solventar las deudas que tiene la empresa con terceras personas.
Indicador:	Índice de crecimiento en ventas
Fórmula:	$\frac{\text{Ventas del año actual}}{\text{Ventas del año anterior}} * 100$
Interpretación y estandarización	Permite establecer un control sobre los valores de las ventas generadas en el año en curso con las ventas del año anterior. Debe existir un 25% de nivel eficiente de desempeño en el incremento en las ventas del año actual respecto al año anterior.
Indicador:	Índice de deserción o incremento de clientes
Fórmula:	$\frac{\text{Cantidad de clientes año actual}}{\text{Cantidad de clientes año anterior}} * 100$
Interpretación y estandarización	Indica la imagen de la empresa ante los clientes. Debe haber un 25% de incremento de clientes respecto al año anterior, lo cual favorecerá al mejoramiento de los ingresos del negocio.

Fuente: Franklin, 2001.

**INDICADORES FINANCIEROS PARA EL CONTROL CONTABLE DE INVENTARIOS**

Indicador:	Índice de equilibrio en compras
Fórmula:	$\frac{\text{Compras del año actual}}{\text{Ventas del año actual}} * 100$
Interpretación y estandarización	<p>Permite establecer un control sobre los valores de las compras generadas en el año en curso, manteniendo siempre un equilibrio con las ventas generadas en el año.</p> <p>Debe tener un porcentaje de 100 % de nivel óptimo de cumplimiento de los valores de compras versus los valores de las ventas.</p>
Indicador:	Devoluciones de los productos
Fórmula:	$\frac{\text{Devoluciones en ventas}}{\text{Ventas Totales}}$
Interpretación y estandarización	<p>Establece un conocimiento del volumen de las devoluciones de los clientes versus las ventas realizadas.</p> <p>Debe existir máximo un 10% de valores de devoluciones en ventas respecto de las ventas totales.</p>

Fuente: Franklin, 2001.

CONCLUSIONES

Al finalizar la tesis ponemos en consideración de las personas que laboran en Zona Tecnológica ECC, los siguientes puntos de gran importancia del desarrollo de este trabajo:

- ✓ La empresa Zona Tecnológica ECC no cuenta con un modelo de gestión administrativa financiera para establecer gestiones que ayuden al logro de los objetivos idóneos en el proceso de inventarios, mediante el cumplimiento de una adecuada: planificación, organización, dirección, y control que permita determinar un óptimo desempeño en su ejecución, mencionamos que el modelo de gestión administrativa financiera para el proceso de inventarios es una herramienta de mucha importancia debido a que las tendencias del mercado actual son diferentes y cambiantes por lo tanto se requiere de una mayor eficiencia y cumplimiento de estándares de calidad en el manejo de las operaciones de inventario para obtener resultados que ayuden a tomar decisiones en beneficio de la empresa.

- ✓ La empresa no cuenta con manuales de procesos basados en administración de inventarios, hemos detectado falencias en el desempeño del proceso al no existir un control planificado de stocks de productos, precios de compra y de venta, devoluciones de productos por encontrarse en mal estado, inadecuada planificación de toma física de inventarios, falta de seguridades físicas en las instalaciones de la empresa y en los productos que se almacenan en bodega, esto expondría a la empresa a corto plazo a ser víctima de robos, sustracciones o alteraciones en sus productos y provocaría riesgos económicos que disminuyan la solvencia del negocio.

- ✓ La empresa no aplica indicadores de gestión y financieros para evaluar de forma óptima su desempeño en sus procesos de inventarios y análisis en los resultados de los balances que reporta el área de contabilidad, esto no permite demostrar resultados reales que faciliten la toma de decisiones para mejorar el desempeño del negocio dentro del mercado tecnológico, señalamos que los indicadores son

de gran importancia dentro de una empresa para determinar el estado en que se encuentran sus procesos y como mejorarlos.

- ✓ Al implementar un modelo de gestión administrativa financiera en Zona Tecnológica se obtendría los siguientes beneficios: manejo adecuado de los productos mediante compras requeridas de inventario, optimo manejo de los productos recibidos en bodega, disminución de riesgos de fraude o robo al invertir en etiquetas anti hurtos en sus productos y puertas, manejo equilibrado en las ventas y despachos de mercadería, disminución en los retornos de productos debido a un incremento en el mejoramiento de la calidad de los mismos, mayor compromiso por parte de quienes son los responsables del manejo de la mercadería.

- ✓ La empresa no tiene un organigrama que permita dar una idea uniforme de la estructura interna que maneja, con los diferentes responsables para cada área de trabajo como son: ventas, contabilidad, bodega, mantenimiento, esto demuestra que no es una empresa bien organizada en la distribución de las diferentes funciones a área de trabajo, además de ello no se ha establecido jefaturas para coordinar el trabajo con los subordinados a cargo provocando mal manejo de la información que tiene la empresa.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones son una recopilación de todos los procedimientos que deberían ser aplicados dentro de la empresa para tener un excelente funcionamiento y control del proceso de inventarios:

- ✓ Recomendamos que la empresa Zona Tecnológica ECC debería efectuar la aplicación de un modelo de gestión administrativa financiera en el proceso de sus inventarios lo cual le permita planificar, organizar, dirigir, y controlar el proceso, para evitar riesgos o fraudes que perjudiquen el crecimiento del negocio. La empresa maneja tecnología y está vinculada a un mercado creciente y cambiante por lo cual debería manejar estándares de calidad en el manejo eficiente de sus productos y de su proceso de inventarios.
- ✓ Sugerimos que la empresa se base en el desarrollo de nuestro trabajo de tesis ya que hemos establecido manuales de procesos y flujogramas para un correcto control de los procesos que intervienen en inventarios como son: adquisiciones, recepción, almacenamiento, ventas y despachos, devoluciones y garantías, toma física de inventarios, control contable de inventarios.
- ✓ Proponemos a la empresa Zona Tecnológica aplicar los indicadores de gestión y financieros establecidos en el presente trabajo puesto que esto ayudaría visualizar cómo está funcionando el proceso de inventarios dentro de la empresa, facilitaría la medición de la eficiencia y eficacia del proceso, permitiría corregir las posibles falencias encontradas en los procesos y ayudaría a medir los resultados económicos obtenidos para tomar decisiones que beneficien a la superación de la organización dentro del mercado tecnológico.
- ✓ Los beneficios que se generarán al implementar un modelo de gestión administrativa financiera para inventarios son: control continuo de las compras que se realiza a los proveedores para evaluar precios y poder competir dentro del mercado, control en las recepciones de mercadería verificando la calidad de los productos ingresados y facturas que cumplan los requerimientos establecidos,

control en el almacenamiento de mercadería utilizando puertas con seguridades y etiquetas anti hurtos en los productos para evitar sustracciones indebidas, control en las ventas y despachos mediante la revisión de precios de productos facturados y control de calidad del producto al momento de la entrega al cliente, control en las devoluciones y garantías con lo cual se podrá verificar los productos defectuosos devueltos y las garantías aplicables a los mismos, control en las tomas físicas de inventarios con las cuales se podrá verificar los productos contados con los productos existentes en el sistema contable y con ello determinar medidas que ayuden a mantener inventarios reales, control contable de inventarios que permita ver resultados precisos para que gerencia pueda tener una visión clara del desenvolvimiento de sus inventarios en su empresa.

- ✓ Recomendamos a la empresa apoyarse en nuestro organigrama estructurado para que puedan desempeñar las funciones establecidas para cada área de trabajo, optimizando tiempo y recursos, generando mayor responsabilidad de cada persona en sus labores encomendadas y permitiendo obtener un crecimiento económico ideal que beneficie a todos los integrantes de la entidad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abaco, C. E. (2002). *NIA 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno*.
- Abaco, C. E. (2002). *NIC 2 Inventarios*. Recuperado el 27 de mayo de 2014, de NIC 2 Inventarios: www.abaco.ec/equal/ipaper/nic07-0002.doc
- Amaya, M. (2013). *SlideShare*. Recuperado el 25 de mayo de 2013, de SlideShare: <http://www.slideshare.net/Uro26/control-interno-informe-coso>
- Bittan, M. (2012). *America Economía*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de America Economía: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-porter>
- Bravo, M. (2007). *Contabilidad General*.
- Briseño, H. (2006). *Indicadores Financieros*. México: Umbral Editorial.
- Casal, G. (2013). *The Institute of Internal Auditors*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de The Institute of Internal Auditors: http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/Auditoria_de_riesgos_-_ERM_Enterprise_Risk_Management.pdf
- Dallos, W. (2008). *Gestión Financiera*. Cucuta.
- Estupiñan, R. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Fogarty, D. (2004). *Administración de la Producción de Inventarios*. México: Continental.
- Franklin, B. (2001). *Auditoria Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Gadex. (2012). *Formato Educativo*. Recuperado el 31 de mayo de 2014, de Formato Educativo: www.formatoedu.com
- Garrison, R. (s.f.). *Contabilidad Administrativa*. Mc Graw Hill.
- Gavidia, F. (2010). *Universidad Francisco Gavidia*. Recuperado el 27 de Enero de 2013, de Universidad Francisco Gavidia:

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

- Gómez, R. (2011). *Taringa*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de Taringa: <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/5884893/Informe-COSO---Control-Interno-en-Organizaciones.html>
- Gonzalez, A. (s.f.). *www.nodo50.org*. Recuperado el 1 de mayo de 2013, de www.nodo50.org: www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gcueto_311206.pdf
- Hansen-Holm. (2011). *NIIF TEORIA Y PRACTICA*.
- Iberia, W. (julio de 2007). *Fundacion Mapfre*. Recuperado el 25 de mayo de 2013, de [Fundacion de Mapfre: http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n098/estud_03.html](http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n098/estud_03.html)
- Mahecha, C. (2012). *Scribd*. Recuperado el 31 de mayo de 2014, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implementar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 ACCD.
- Perdomo. (2001). *Administración Financiera de Inventarios*. Mexico: Ediciones Thomson.
- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. México: International Thomson Editores.
- Robert, A. (2007). *Sistema de Control de Gestión*. Mc Graw Hill Duo décima edición.
- Sánchez, I. (Septiembre de 2006). *Razones o Indices Financieros*. Valencia, España.
- Tennent, J. (2010). *Gestión Financiera*. Quito: Ediecuatorial.

ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico de la situación actual del proceso de inventarios de la empresa Zona Tecnológica ECC

Marque la respuesta que crea conveniente para calificar la efectividad de los controles, objetivos, políticas y métodos de acuerdo al siguiente cuadro:

Controles objetivos políticas métodos evaluaciones	Calificación de efectividad
Ninguno	2.50
Bajo	5.00
Medio	7.50
Alto	10.0

1. **¿Existe algún control en los stocks de inventario de cada producto existente en bodega?** Si, el producto es revisado solamente cuando llega a bodega.

Control	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad		5.00		

2. **¿Los productos que vende la empresa tienen etiquetas anti hurtos para evitar robos o pérdidas de los mismos?** No, eso no utiliza la empresa.

Control	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad	2.50			

3. **¿La empresa obtiene ingresos efectivos de las ventas de sus productos tecnológicos que ayuden al crecimiento económico en un tiempo establecido?** Si, se mantiene ingresos efectivos de las ventas pero esto no es suficiente para cubrir todas las obligaciones que la empresa mantiene con terceros.

Objetivo	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad		5.00		

4. **¿La empresa realiza casas abiertas para dar a conocer todos los productos y promociones que tiene en bodegas? No, esto no se ha realizado en la empresa.**

Objetivo	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad	2.50			

5. **¿La empresa ha establecido nuevas políticas de precios para la venta de los productos importados del exterior? No.**

Controles	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad	2.50			

6. **¿La empresa cuenta con adecuadas instalaciones o estanterías que ayuden a prever algún siniestro en la mercadería que ofrecen a los clientes? No, las estanterías no son seguras para tener los productos ya que no cuentan con alarmas individuales que den seguridad a los productos que se encuentran en ellas.**

Controles	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad	2.50			

7. **¿La empresa ha diseñado parámetros adecuados para la venta de mercadería en negocios puntuales que ayuden a generar un equilibrio entre el stock de inventario versus las ventas realizadas? Sí, pero el control es muy bajo ya que hay ocasiones donde se realiza ventas de mercadería que el cliente no llega a comprar por diferentes circunstancias sea por calidad, precio muy alto.**

Políticas	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad		5.00		

8. **¿Se realiza tomas físicas de inventario periódicamente para controlar las entradas y salidas de mercadería con la contabilidad de la empresa? Si, solo una vez al año.**

Políticas	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad		5.00		

9. ¿La empresa realiza un control sobre los impuestos arancelarios que maneja la SENA en las importaciones de productos tecnológicos? Si, en cada importación que llega.

Políticas	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad			7.50	

10. ¿Auditoras externas han prestado sus servicios a la empresa para realizar controles de la gran cantidad de inventario que se maneja dentro del negocio? No se ha solicitado ese tipo de servicios.

Políticas	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad	2.50			

11. ¿Existen órdenes de salida de mercadería para controlar todos los productos que salen de bodega? No, eso no maneja la empresa.

Controles	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad	2.50			

12. La gerencia aprueba la emisión de órdenes de compra de productos tecnológicos generadas por el área de compras? Si, solo en ventas puntuales.

Controles	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad		5.00		

13. ¿Se han establecido medidas para el ingreso de información del movimiento de inventarios al sistema contable QuickBooks que posee la empresa? Si mediante procesos específicos que no constan en algún manual.

Métodos	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad			7.50	

14. ¿La empresa tiene comités de revisión de resultados del negocio para determinar el crecimiento económico en base a las ventas de productos dentro de un ciclo económico? No, la empresa no cuenta con esto.

Métodos	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad		5.00		

15. **¿En la empresa se supervisa la gestión de inventarios desde el ingreso de mercadería a bodega hasta la salida del producto y su llegada al cliente? Si solo en ocasiones donde se hacen ventas fuertes.**

Evaluaciones	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad			7.50	

16. **¿Se evalúa los fraudes que se puedan dar en el inventario de bodega y que afecten la reputación del negocio? No, porque no hay una adecuada gestión de inventarios.**

Evaluaciones	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Efectividad		5.00		

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga

Anexo 2. Evaluación de niveles de riesgo del diagnóstico de los procesos de inventarios de la empresa Zona Tecnológica ECC

Mediante indicadores se evaluarán los niveles de riesgo para el diagnóstico de inventarios, también tenemos las calificaciones para evaluar riesgos.

Nivel de riesgo	Porcentajes de riesgo	Calificación
Bajo	0 - 25%	2.50
Medio	26% - 50%	5.00
Alto	51% - 75%	7.50
	76% - 100%	10.0

1. Ambiente de control

1.1. Planificación del inventario

Riesgo: no se han establecido políticas responsables adecuadas para disminuir el exceso de inventario en bodega.

Stock

$$\frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Compras mensuales}} = \frac{80000}{200000} = 0.40 * 100 = 40\% \text{ ventas mensuales}$$

$$100\% - 40\% = 60\% \text{ de exceso en stock}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto
Calificación			7.50

1.2. Almacenaje de productos

Riesgo: la empresa no tiene una unidad de gestión de riesgo responsable de los riesgos que se podrían dar al no contar con seguridades físicas en los productos al momento de ser almacenados en bodega.

Productos etiquetados

$$\frac{\text{Productos con etiquetas anti hurtos}}{\text{Productos en estantería 1}} = \frac{0}{60} = 0\% \text{ productos que no tienen etiquetas}$$

$$100\% - 0\% = 100\% \text{ riesgo en productos sin etiquetas}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto
Calificación			10.0

2. Establecimiento de objetivos

2.1. Estratégicos

Riesgo: la empresa no cuenta con una gestión integral de riesgos que ayude a la gerencia a definir objetivos relacionados con la misión y visión del negocio.

Misión

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{10}{30} = 0.33 * 100$$

= 33% de empleados que conocen la misión de la empresa

100% - 33% = 67% de empleados que no conocen la misión de la empresa

Riesgo	Bajo	Medio	Alto
Calificación			7.50

2.2. Operativos

Riesgo: no se mantiene una gestión de riesgos de los objetivos operativos que son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos.

Objetivos operativos

$$\frac{\text{Estrategias de publicidad alcanzadas}}{\text{Estrategias de publicidad propuestas}} = \frac{1}{5} = 0.20 * 100$$

= 20% de estrategias de publicidad alcanzadas

100% - 20% = 80% de estrategias de publicidad no alcanzadas

Riesgo	Bajo	Medio	Alto
Calificación			10.0

3. Identificación de eventos

3.1. Factor externo: incremento de los impuestos arancelarios a las importaciones

Riesgo: la gerencia no puede definir en qué momento podría ocurrir eventos que tengan consecuencias financieras positiva o negativamente en la empresa.

Políticas de precios

$$\frac{\text{Políticas de precio aplicadas}}{\text{Políticas de precio establecidas}} = \frac{10}{25} = 0.40 * 100$$

$$= 40\% \text{ de políticas de precio aplicadas}$$

100% - 40% = 60% de políticas de precio no aplicadas en la empresa

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación			7.50	

3.2. Factor interno: estanterías e instalaciones adecuadas para proteger a los productos de posibles siniestros.

Riesgo: pérdida o robo de mercadería por no contar con instalaciones y estanterías seguras.

Estanterías seguras

$$\frac{\text{Estanterías con alarma}}{\text{Total de Estanterías}} = \frac{0}{13} = 0\% \text{ de estanterías con alarma}$$

100% - 0% = 100% de riesgo en las estanterías de la empresa

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación				10.0

4. Evaluación de riesgos

4.1. Técnicas cualitativas:

Riesgo: la empresa no tiene unidades funcionales que identifiquen y evalúen en base a su probabilidad e impacto los riesgos que se pueden presentar en las actividades u objetivos del negocio.

Unidades

$$\frac{\# \text{ de Areas para medir riesgos}}{\text{Total de Departamentos}} = \frac{0}{14}$$

$$= 0\% \text{ de unidades para medir riesgos en Zona Tecnológica ECC}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación				10.0

4.2. Técnicas cuantitativas:

Riesgo: la empresa no cuenta con una gestión de riesgo empresarial que ayude a controlar los movimientos que tiene la mercadería en un tiempo preciso.

Evaluación de inventario

$$\frac{\text{Inventarios físicos realizados}}{\text{Inventarios físicos propuestos}} = \frac{1}{4} = 0.25 * 100$$

$$= 25\% \text{ de inventarios físicos realizados}$$

$$100\% - 25\% = 75\% \text{ de inventarios físicos no realizados.}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación			7.50	

5. Respuesta al riesgo

5.1. Mitigar el riesgo

Riesgo: la empresa carece de controles en los costos que genera importar demasiada mercadería del exterior.

Procedimientos de control en importaciones

$$\frac{\text{Procedimientos realizados para control de importaciones}}{\text{Procedimientos propuestos para control de importaciones}} = \frac{5}{10}$$

$$= 0.50 * 100$$

$$= 50\% \text{ de procedimientos realizados para controlar importaciones}$$

$$100\% - 50\%$$

$$= 50\% \text{ de procedimientos no realizados para controlar importaciones}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación		5.00		

5.2. Compartir el riesgo

Riesgo: la empresa no cuenta con auditorías externas para evaluar los movimientos de sus inventarios que ayuden a identificar riesgos de pérdidas significativas para la empresa.

Auditorías externas

$$\frac{\# \text{ de Auditorías externas realizadas}}{\text{Total de Auditorías externas solicitadas}} = \frac{0}{0}$$

= 0% de auditorías externas realizadas por Firmas Auditoras en la empresa

100% - 0% = 100% de riesgo en inventarios por falta de auditorías externas

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación				10.0

6. Actividades de control

6.1. Controles detectivos

Riesgo: la empresa no maneja órdenes de salida de mercadería de bodega que permitan controlar todo lo facturado al cliente, lo cual podría ocasionar posibles errores al no entregar correctamente los productos al destinatario.

Control en órdenes de salida de producto

$$\frac{\# \text{ de Órdenes de salida de mercadería revisadas}}{\# \text{ de Órdenes de salida de mercadería emitidas}} = \frac{0}{0}$$

= 0% órdenes de salida de producto efectuadas y revisadas

100% - 0% = 100% de riesgo en la salida de productos por no contar con órdenes de salida.

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación				10.0

6.2. Controles correctivos

Riesgo: no se realiza órdenes de pedido debidamente autorizadas por gerencia, lo que podría generar problemas al no tener una respectiva revisión de lo que se debe comprar para la venta.

Control en órdenes de pedido

$$\frac{\# \text{ de Órdenes de pedido autorizadas}}{\# \text{ de Órdenes de pedido emitidas}} = \frac{50}{100} = 0.50 * 100$$

= 50% de órdenes de pedido autorizadas

$$100\% - 50\%$$

$$= 50\% \text{ de } \textit{òrdenes de pedido pendientes de autorizaciòn}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación		5.00		

7. Información y comunicación

7.1. Métodos de información

Riesgo: no se cuenta con un eficiente sistema administrativo contable integrado que permita almacenar información correcta y oportuna del movimiento diario de inventarios.

Sistema contable

$$\frac{\textit{Reportes emitidos para evaluar las compras}}{\textit{Reportes solicitados de existencia de inventario}} = \frac{7}{20} = 0.35 * 100$$

$$= 35\% \text{ de reportes emitidos para evaluar compras de}$$

Inventario

$$100\% - 35\%$$

$$= 65\% \text{ de reportes solicitados de inventarios pendiuentes de emitirse}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación			7.50	

7.2. Métodos de comunicación

Riesgo: en la empresa no se maneja un canal de comunicación o lenguaje idóneo sobre la importancia del manejo de administración de riesgos dentro del negocio.

Manejo de reportes para toma de decisiones

$$\frac{\textit{Reportes utilizados para toma de decisiones}}{\textit{Reportes emitidos}} = \frac{10}{20} = 0.50 * 100$$

$$= 50\% \text{ de reportes utilizados para tomar decisiones en la empresa}$$

$$100\% - 50\% = 50\% \text{ de reportes emitidos no utilizados para tomar decisiones en la organizaciòn.}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto	
Calificación		5.00		

8. Monitoreo

8.1. Evaluación continua

Riesgo: en la organización no se supervisan continuamente las falencias que existen en el departamento de bodega en el ingreso y salida de mercadería ni el estado en el que se encuentran los productos

Procedimientos para supervisar gestión de inventarios

$$\frac{\# \text{ de Productos revisados en el control de calidad}}{\# \text{ de Productos existentes en bodega}} = \frac{40000}{90000}$$
$$= 0.44 * 100$$
$$= 44\% \text{ de productos revisados en control de calidad}$$

$$100\% - 44\% = 56\% \text{ de productos no revisados en control de calidad}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto
Calificación			7.50

8.2. Evaluación separada

Riesgo: la empresa no cuenta con un departamento de auditoria interna para evaluar la gestión de riesgos relacionado a la administración de riesgos que puede ser aplicado por separado a las diferentes áreas de la organización.

Fraude en inventario

$$\frac{\text{Métodos utilizados para evitar fraudes}}{\text{Total de métodos propuestos}} = \frac{2}{5} = 0.50 * 100$$
$$= 50\% \text{ de Métodos utilizados para evitar fraudes}$$

$$100\% - 50\% = 50\% \text{ de métodos no utilizados para evitar fraudes}$$

Riesgo	Bajo	Medio	Alto
Calificación		5.00	

Elaborado por: Karina Mora y Margarita Llumiquinga